# العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين

## دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك

# Organizational justice and its impact in improving the performance of employees

## A case study on the Algerian oil company Sonatrach


إعداد الطالب

محمد بوقليع

إشراف الأستاذ الدكتور

نجم العزاوي


قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

كلية إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

2011

# التفويض

أنا الطالب **محمد بوقليع** أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنيـة بالأبحـاث والدراسات العلمية عند طلبها.

**الاسم : محمد بوقليع**

**التوقيع :**

**التاريخ :** 2011/6/6

قرار لجنة المناقشة

إعداد الطالب: محمد بوقليع

المشرف الدكتور: نجم العزاوي

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

1- د . صباح حميد اغا (رئسيا)

2- أ.د. نجم العزاوي (مشرفا)

3- د. محمد عبد القادر (عضو من

خارج الجامعة ) - جامعة الأسراء

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم.

وقد أجيزت بتاريخ: 2011/6/6

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بعث فينا محمداً – صلى الله عليه وسلم- هادياً وبشيراً. الحمد لله على ما أسبغ علينا من نعم ظاهرةٍ وباطنة، فلك الحمد يا ربِ كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي القدير ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور نجم العزاوي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وما بذله معي من جهد وإرشاد، ولما منحني من علمه ووقته طوال إعداد هذه الرسالة حتى بدت كما هي عليه، فله مني كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لما سيبدونه من مقترحات قيمة تهدف إلى تصويبها والارتقاء بها.

جزاكم الله جميعاً عني كل خير وسدد على طريق الحق خطاكم

**محمد بوقليع**

## الإهداء

إلى والدي الغالي أطال الله في عمره

إلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها، التي أفهمتني بعفوية صادقة أن العلم هو الحياة، وأنارت أمام عيني شموع الأمل.

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء واعترافاً منّي بفضلها عليّ.

وإليكم يا من تزالون بجانبي ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت... وكل الحب....وكل الدعم....

إلى أخواتي وأصدقائي الأعزاء

لهم جميعاً أهدي عملي المتواضع هذا

مع المحبة والعرفان

## قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

## قائمة الملاحق

**العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين**

**دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك**

**إعداد الطالب**

**محمد بوقليع**

**إشراف أ.د**

**نجم عبد الله العزاوي**

**الملخص**

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، و ذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) كمتغير مستقل ، و التعرف على المتغير التابع المتمثل بتحسين أداء العاملين بأبعاده (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء) . وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى والبالغ تعدادهم(3523) موظفاً ، في ضوء إحصائيات قسم شؤون الموظفين ، ولجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانه ، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل ( 742) استبانه لتشكل ما نسبته (21%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(92.75%) من عينة الدراسة المختارة، ، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي تم التوصل لما يلي:

1. أشارت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية)، جاءت بدرجة متوسطة.
2. أشارت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع

الزملاء)، جاء بدرجة مرتفعة.

3. أشارت النتائج أنّ جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية، في تحسين أداء العاملين.

4. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين .

5. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

6. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين .

7. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.

وقد أوصى الباحث بضرورة إجراء مزيد من الدراسات عن العدالة التنظيمية.

**Organizational justice and its impact in improving the performance of employees**

**A case study on the Algerian oil company Sonatrach**

**Prepared by :**

**Mohamed bouklia**

**Supervised by :**

**Prof. Najim Alazzawi**

**Abstract**

The study aims to identify the impact of organizational justice in improving the performance of employees in the Algerian hydrocarbon company Sonatrach, and piece by shedding light on the organizational justice dimensions (distributive justice, procedural justice, transactions justice , justice evaluation, ethical justice) as an independent variable, and identify the dependent variable dimensions to improve the performance of employees (discipline, accomplish the tasks, the relationship with presidents, the relationship with colleagues). The study population consisted of all individuals working in the Algerian oil company Sonatrach levels of middle management and whose population (3523) employees, in light of the statistics department of personnel, and to collect data of the study was the use of a tool-resolution, bringing the number of questionnaires suitable for analysis (742) questionnaire, comprising rate (21%) of the total population of the study, a rate (92.75%) of the study sample selected, and after you perform a statistical analysis has been reached to the following:

1. The results indicated that the averages that workers understand the dimensions of organizational justice in the Algerian oil company Sonatrach (distributive, procedural, transactions, assessment approaches, ethical), came with a medium degree.

2. The results indicated that the averages of the level of performance of employees in the Algerian oil company Sonatrach

(discipline, accomplish the tasks, the relationship with presidents, the relationship with colleagues), was a high degree.

3. The results indicated that all relationships of a relational statistically significant, and positive at levels between the independent variables of organizational justice, and to improve the performance of employees as the dependent variable, and emphasizes the active role of organizational justice, to improve the performance of employees.

4. The results indicated the presence of a statistically significant effect of the dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, transactions, justice evaluation) in the discipline as a dimension of improving the performance of employees.

5. The results indicated the presence of a statistically significant effect of the dimensions of organizational justice, distributive justice, procedural justice, transactions, justice evaluation) in fulfilling the tasks as a dimension of improving the performance of employees.

6. The results indicated the presence of a statistically significant effect of the dimensions of organizational justice (distributive justice, procedural justice, justice evaluation) in the relationship with the presidents as a dimension of improving the performance of employees .

7. The results indicated the presence of a statistically significant effect of the dimensions of organizational justice (procedural fairness, justice transactions) in the relationship with colleagues as a dimension of improving the performance of employees in the Algerian oil company Sonatrach.

The researcher recommended that further studies on organizational justice .

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة الدراسة:

يعد موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالاهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطور المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، وفي خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية. حيث ان العدالة التنظيمية تصب في المسعى العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، وخلق الروابط الدافعة إلى ايجاد سبل ووسائل تكفل للأجهزة الإدارية ، و إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية، مؤشرًا يتضمن تفسير قيم كثيرة ومتعددة من جوانب العمل والسلوك التنظيمي، وما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة (الشابشة،2008 ).

ويبرز ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكوناً تفسيرياً، مع الأداء الوظيفي، إذ أن تحسين أداء العاملين عصب التطوير الإداري، حيث يتّم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفيّة، ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل؛ لتكون نتائج الأداء متماشية مع أهداف المنظّمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكولة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقّق له درجة عالية من الرضى الوظيفيّ، وتعطيه القدرة على التكيّف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترّتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعاليّة الكلّية للمنظّمة (الشابشة،2008 ).

وقد عرف(Byars & Rue, 1997: 325) العدالة التنظمية بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة.

إن شعور الفرد بالعدالة التنظيمية، وذلك من خلال إدراكه لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات في المنظمة التي يعمل فيها ينتج عنه شعور الفرد بالرضا الوظيفي، في حين أن عدم إدراك الفرد للعدالة التنظيمية ينتج عنه الشعور بالإحباط والذي يؤدي بدوره إلى انتهاج العامل لسلوك مضاد لتحقيق الهدف المطلوب منه مثل انخفاض الإنتاجية، كثرة الغياب، عدم العمل، وعدم الولاء للمنظمة (Bradley, 2006).

ومن المعلوم ان المنظمات تسعى بشكل جاد الى تحسين اداء العاملين من خلال عدد من المتغيرات كالانضباط في العمل وانجاز المهام والعلاقة مع الرؤساء والعلاقة بين الزملاء، حيث ان هذه العوامل مجتمعة تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة اذا ما احسن استثمارها.

ومع إزدياد حالة الإغتراب الوظيفي وإرتفاع معدلات دورات العمل والغياب والتي سببها البعد النفسي والفكري بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها (الخميس،1992 ). لم يعد إرضاء الأفراد في المنظمات أمرًا تستطيع المنظمة إختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن تجاهلها، وعليه نجد المنظمات التي تتطلع إلى النجاح والتميز تسعى إلى إرضاء العاملين فيها لمعرفتها بتأثير رضا العاملين على مستوى الأداء العام ولأن عليها الحرص على إرضاء عميلها الداخلي ألا وهو المرضي قبل إرضاء عميلها الخارجي حتى تستطيع الحفاظ على ميزتها التنافسية (الهشابشة، 2008) .

يعد احساس العاملين للعدالة التنظيمية من أهم العوامل التى تؤثر في أنتاجية وربحية المنظمة ، ومن ثم فهو يمثل أحد المكونات و المدخلات الأساسية في بقاء و استمرار المنظمات . لذا تعد ظاهرة العدالة حاليا واحدة من أهم المفاهيم التى نالت اهتماما واسعا من قبل الباحثين و المفكرين في شؤون المنظمات ، كما أنها تعد أحدى العوامل التنظيمية الهامة التى ترتبط أيجابيا بالعديد من الجوانب السلوكية التنظيمية داخل بيئة التنظيم و التى من شأنها أن تزيد من

أحساس العاملين داخل تنظيماتهم والتي غالبا ما يعملون بها و يمضون أكثر الأوقات لها . وهذا بدوره يعمل على زيادة الثقة بحلقات كثير من النظم الاجتماعية داخل المناخ الوظيفي (الصمادي، 2008: 2) وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك في ضوء بعض المتغيرات.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها**

تكمن مكشلة الدراسة في أن مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والتي نالت حظاً وافراً في الدراسات من قبل المهتمين، ولكن استخدام المفهوم ما زال على المستوى النظري دون العملي، والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات الإدارية الاخرى عانت من عدم الالمام بمفهوم العدالة التنظيمية . وعليه فإن غياب مفهوم العدالة التنظيمية في المنظمات قد يؤدي إلى تدني مستوى أداء العاملين في هذه الشركات الأمر الذي دفع الباحث لاجراء استقصاء لأثر العدالة التنظيمية على تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك للمحروقات في الجزائر.

وعليه فان مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الأسئلة التالية:

1. ما مدى أدارك العاملين في (الأدارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك لأبعاد العدالة التنظيمية ؟

2. ما مستوى أداء العاملين في (الادارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك؟

3. هل هناك علاقة ارتباطية بين متغيّر الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) وكلّ بعد من أبعاده والمتغيّر التابع ( تحسين أداء العاملين) وكلّ بعد من أبعاده؟

**أهداف الدراسة**

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في التعرف على أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في شركة المحروقات الجزائرية سوناطراك، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) كمتغيرات متضمنة في العدالة التنظيمية بشكل عام وبحث اثرها في تحسين أداء العاملين.
2. يؤمل أن تضيف الدارسة إثراء علميا للمكتبة العربية والذي يتناول (العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين) في شركة سوناطراك.
3. الخروج بنتائج وتوصيات قد تسهم في توضيح مفهوم العدالة التنظيمية كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة مما يسهم في استفادة الباحثين من الدراسة.

**أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال:

1. تعد هذه الدراسة من أولى الدراسات العربية – في حدود علم الباحث– التى تتناول موضوع العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، وربطه مع تحسين أداء العاملين .

2. الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذه الدراسة خاصة أنها تتناول جانبلمهما من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات وهو مفهوم العدالة التنظيمية، وهو من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الوطن العربي عامة والجزائري بشكل خاص.

3. قد تساعد هذه الدراسة في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق لجوانب جديدة في جوانب سلوك الأفراد في المنظمات مثل القوة التنظيمية والثقة التنظيمية والتماثل التنظيمي و الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي وغيرها من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة.

4. يمكن أن تشكل نتائج الدراسة وتوصياتها مرجعًا علميًا يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن ان تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين والذي ينعكس بدوره على أدائهم وأداء الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك بشكل عام.

**فرضيات الدراسة**

إستنادًا إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في انجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الثالثة :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في علاقة الموظف مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

الفرضية الخامسة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزى للخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).

الفرضية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لتحسين أداء العاملين ، تعزى للخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).

**حدود الدراسة**

- الحدود البشرية: الأفراد العاملون في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى.
- الحدود المكانية: الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .
- الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي أستغرقت لإنجاز الدراسة، وهي عام 2011.
- الحدود العلمية للدراسة: تتمثل الحدود العلمية للدراسة في بحث اثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع تحسين اداء العاملين.

**محددات الدراسة**

يوجز الباحث بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. الصعوبة التي واجهها الباحث في الحصول على كافة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة الحالية لإنشغال الموظفين بأعمالهم مما تطلب المسايرة والمتابعة من قبل الباحث لهم لإكمال متطلبات تعبئة الاستبانة.
2. استنزاف وقت وجهد الباحث وزيادة التكلفة المادية مما زاد من اعباء الباحث المعنوية.
3. قلة الدراسات التي تناولت مفهوم العدالة التنظيمية في المؤسسات الصناعية.

**التعريفات الإجرائية**

**العدالة التنظيمية:**

هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (البشابشة، 2008) و(Karriker&Williams,2009) ، ويقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

**العدالة التوزيعية:**

هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة، وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة . (Karriker&Williams,2009) (البشابشة،2008) .

**العدالة الإجرائية :**

هي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة . (Karriker&Williams,2009) (البشابشة،2008) .

**العدالة التعاملية:**

وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية (التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة. (Karriker&Williams,2009) (البشابشة،2008) .

**العدالة التقييمية:**

وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري، الصادربحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز اطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي وتقييم أدائه ، وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة. (Karriker&Williams,2009) (البشابشة،2008) .

**العدالة الأخلاقية:**

هي درجة شعور الموظف الإداري بالعدالة الإنسانية والأخلاقية المستقاة من منابع العقيدة والقيم الثقافية والحضارية في تفاعلها مع الأجواء السائدة في المنظمة ، وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة. (Karriker&Williams,2009) (البشابشة،2008) .

**تحسين اداء العاملين:**

هو جملة المتغيرات التي تتبعها المنظمة من اجل تحفيز العاملين لاداء المهمات المطلوبة منهم لتحقيق اهداف المنظمة وتشمل انجاز المهام والانضباطية في العمل والعلاقة مع الرؤساء والعلاقة بين الزملاء (القريوتي، 2008)، ويقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة حسب متغير تحسين اداء العاملين.

**الانضباط في العمل:**

نوع من السلطة يمارس بمجموعة من التعليمات والإجراءات ومستويات التطبيق (الشماع والحمود،2005)، ويقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

**إنجاز المهام:**

سعي المنظمة لتحقيق العديد من الأهداف من خلال إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، الذين سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (الشماع والحمود،2005)، ويقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

**العلاقة بين الزملاء في العمل:**

هي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد والتي لها دور مهم في تحسين أداء العاملين (القريوتي،2008) ويقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

**العلاقة مع الرؤساء :**

هي العلاقة التي تنشأ بين العامل والرؤساء ولها أهمّية كبيرة للمؤسّسات التي تبحث عن النجاح، من خلال التحسين والتطوير المستمرّ في أداء العاملين فيها، وخاصّة إذا تمّت هذه العمليّة وفق أسس موضوعيّة بعيدة عن التحيّز(الشماع والحمود، 2005)، وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة.

## الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مقدمة

لقد خلق الله الإنسان محدود القدرات والطاقات، سواء قدرته القيادية أو قدرته على الإلمام بالمعلومات وسواء ما يتعلق منها بطاقة الإنسان البدنية أو الذهنية. لكل هذا فان الرئيس الإداري لا يستطيع أن يصمد طويلاً على حيويته ونشاطه. وإذا حاول فان طاقاته وإمكاناته سوف تقف حجر في سبيله ويفقد القدرة على الحكم الصائب على الأمور، فضلا عما يصيبه من تعب ذهني وجسدي وما يترتب على ذلك من سوء الإشراف والإدارة، فأدوات الإدارة الجيدة تقوم على العلاقات الجيدة، إضافة إلى الثقة التي كانت تحكم هذه العلاقات والتي صمدت طويلا في وجه الزمن، وأثبتت جدواها وصلابتها وما العدالة التنظيمية إلا من هذه الأدوات (اثرتون، 2000: 12).

إن ديمقراطية الإدارة لا تقتصر على مجرد اشتراك العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، بالنسبة لنظام الاقتراحات ومساهمة الموظفين في إدارة شؤونهم الوظيفية، بل تمتد إلى مشاركة المرؤوسين في اختصاصات الرئاسة الإدارية في كافة مستوياتها–العليا والوسطى والمباشرة– على امتداد السلم الإداري متى وجد المعاونين القادرين على حمل الأمانة بكفاءة واقتدار. بمعنى أن يقوم الرؤساء بتفويض سلطاتهم لمرؤسيهم المباشرين التالين لهم في الدرجة، ومن اجل تسهيل وتيسير دفة العمل الإداري بالمنظمات التي يعملون بها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة (توفيق،2002: 26).

عندما يسعى المديرون إلى تحقيق الأداء الأمثل في أعمالهم، فلا بد لهم من أن يضعوا في اعتبارهم العدالة التنظيمية، وفي هذه الحالة تصبح المسالة مسالة ضرور ات، وليست مسالة خيارات (آثرتون، 2000: 14).

ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة, ولذلك يتوقف مستوى الأداء الوظيفي على خبرات وقدرات ومهارات العاملين والتي تتبع مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية, والميول, والاهتمامات, ودرجة التفويض الإداري وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لشغلها. فالأداء الجيد يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل وسط إجراءاته وخطواته. وتسهم الخبرات السابقة والقدرات والمهارات الفردية للعاملين في دعم الابتكار. أما الهدف من تطوير الأداء فهو مواجهة المشكلات الإدارية وتيسير الإجراءات وزيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية للمنظمة (العمري، 1995: 19).

وترتبط العدالة التنظيمية مع الأداء الوظيفي، إذ أن تحسين أداء العاملين عصب التطوير الإداري، حيث يتّم من خلالها متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفيّة، ولها تأثيرات في سلوك الأفراد وجماعات العمل؛ لـتكون نتائج الأداء متماشية وأهداف المنظّمة، وتعطي العامل القدرة على إنجاز المهام والواجبات الموكولة إليه، وتحمل مسؤوليات إضافية تحقّق له درجة عالية من الرضى الوظيفيّ، وتعطيه القدرة على التكيّف مع بيئة العمل، وبذلك يمكن استكشاف العناصر المترّتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة الإنتاجية ، الأمر الذي ينعكس أثره في الفعاليّة الكلّية للمنظّمة (البشابشة،2008) .

**ماهية العدالة التنظيمية:**

من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماماً واضحاُ من قبل رجال الإدارة مفهوم العدالة التنظيمية الذي يعد من المفاهيم النسبية حيث أن الإجراء الذي ينظر إليه الفرد على أنه إجراء عادل قد يكون غير موضوعي من وجهة نظر شخص آخر، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة الإجراءات والمخرجات (الصيرفي، 2005: 15).

وتفترض الدراسات أن العدالة تتضمن في جوانبها مختلف الأمور والقضايا المشتملة على الأفراد واحتياجاتهم كعناصر حيوية وواعية، وقد بين (Campbell) بأن العدالة والظلم والنزاهة والمحاباة، تظهر عبر سلوكيات وتعاملات العنصر الإنساني بشكل يميز الإنسان كمخلوق، ولهذا فإن هناك أشكالا متعددة للعدالة هي : العدالة الاقتصادية، العدالة السياسية، العدالة التعليمية، العدالة الجزائية، العدالة الاجتماعية (الهشابشة , 2008) .

وقد عرف (Adams) العدالة التنظيمية هي التي تتضمن بأن الفرد أو الموظف يقوم بإجراء مقارنة معدل مخرجاته بالقياس إلى مدخلا ته مع معدل مخرجات الآخرين بالقياس إلى مدخلاتهم، وحيثما يتساوى المعدلان تتحقق العدالة من خلال هذه المساواة، وحيثما لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآليات النمطية الآتية في إجراء المقارنات المطلوبة إزاء الشعور بالمساواة من عدمها بالمنظمة (حريم، 1997: 36)، كما وعرّف (Saal &Moore) العدالة التنظيمية بأنها القيمة المتحصلة من جرّاء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة. ( Saal & (Moore, 1993: 106

كما عرفت العدالة التنظيمية بأنها : إجراءات مُفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد

تحصل في ثقافة المنظمات، وفي الوقت نفسه لحماية قيّم المنظمات بشكل عام. (فرنش جونير، 2000: 416).

ويخلص الباحث إلى تعريف العدالة التنظيمية بأنها قيمة مهمة وإحساس وإدراك إنساني يشعر به أعضاء المنظمة في إطار التقييمات المتولدة نفسياً وإدارياً، من خلال إجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.

**النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية:**

من النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية ما يلي:

**1- نظرية العدالة لآدمز (Adams):**

وتميل إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله والمتمثلة في المدخلات إلى العوائد التي يحصل عليها أي (المخرجات) مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة وتحت نفس الظروف، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة بحيث تتساوى النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله في المكان الذي يعمل فيه (العميان، 2002: 22). ومن مساهمات هذه النظرية تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير والتنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور، وركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميم برنامج المكافآت، كما أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة، وأهمية حل هذه المشكلة التي قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب أو الاستقالة، أو الاتجاهات السلبية، أو الإحساس بعدم العدالة، أو انخفاض الأداء. (إدريس، والمرسي، 2002: 400 ).

**2- نظرية المساواة لرولز (Rawls):**

وتستند النظرية على تصورين هما: حالة الطبيعة الأولى، حيث يلتقي الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني، هو مسألة العقد الاجتماعي، وهنا يتفق الناس بأنه لا يوجد أي امتياز يفضل أحدهم على الآخر، بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار، يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم ومصالحهم المشروعة، واقتسام الواجبات والتبعات الاجتماعية بشكل منصف وعادل، وقد سمى رولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ والأسس في "العدالة كالإنصاف"، أو "العدالة هي الإنصاف" (Justice as Fairness).ويرى بأن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية والاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى، والتي تشكل أساس المجتمع المدني الذي سوف يتعاقدون عليه (إمام، 2003: 30).

**3- نظرية العدالة الاجتماعية :**

انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات، والذي عانى من غياب العدالة والمساواة في العلاقات القائمة بين الناس والمؤسسات الإدارية سواء كان هذا الإنسان عضواً في المنظمة أو عضواً في المجتمع، حيث أدت هذه الأوضاع إلى ظهور العديد من الأبحاث والدراسات من أجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الأوضاع، كما أدت إلى ظهور ما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية، والتي أكدت على الحقوق المدنية للأقليات في المجتمع الأمريكي، وتوفير فرص العمل لجميع الناس، وفتح أبواب الوظائف أمام الجميع دون تمييز، واستناداً إلى هذه الجهود التي سعت إلى إحلال العدالة في المنظمات العامة قدّم فردركسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلباً أساسياً لإدارة المنظمات العامة (Fredrickson, 1982: 9).

**4 – نظرية بورتر و لولر :**

هذه النظرية أكد فيها" بورتر و لولر" على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة ، وعلى احتمالية تحقق المكافأة ووقوعها في حالة بذل الجهد ، وهذا يتطلب ان يمتلك الفرد القدرات و الخصال الفردية للقيام بهذا الجهد و أن يكون لديه أدراك دقيق لابعاد دوره كي يشكل دعما لجهده لتحقيق النتائج التي يصبو أليها ، و يوضح نمودج

" بورتر و لولر" أنه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد و المكافأة ، و حكم الفرد و قراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها ، و أيضا يتضح أن هناك علاقة بين الاداء و القناعة و الرضا . (سوزان 2006 : 29)

**العدالة التنظيمية وأبعادها:**

أن من أهم ما يؤثر على انتاجية وربحية المنظمات هو مايدركه الموظفون من جانب المنظمة بخصوص العدالة التنظيمية ، فهي تمثل أحدى المكونات الأساسية للبقاء و الأستمرار ،لذا لابد أن تتميز المنظمة خاصة في الوقت الحاضر من حيث اتساع مدارك الأفراد أكثر من السابق نظرا للتعليم الذي امتدد لكل شرائح المجتمع و كما بينت كثير من الابحاث و الدراسات الميدانية في مجال العدالة التنظيمية ، كما تبرز أهمية العدالة التنظيمية أكثر في البيئات العربية على وجه الخصوص نظرا لما تعانيه من البيئات من درجة كبيرة من التحيز و ظهور الكثير من التغيرات السلبية لشيوع هذه السلوكيات و التي أخدت تتوسع أفقيا و عموديا . و من هنا تجد أن المنظمات التي يدرك العاملون فيها بأهمية العدالة التنظيمية فأنهم يرغبون في البقاء و الأستمرار و التفاني الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف المنظمة و الوصول الى حالة من التناغم بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد . (الصمادي،2008 :46-47 )

من أبعاد العدالة التنظيمية ما يلي:

**1- العدالة التوزيعية (Distributive Justice) :** عرّف (Hayak) العدالة التوزيعية، بأنها تلك العدالة التي تمثل نوعاً محدداً في اشتماله على معالجة الحالات والمواقف الإنسانية، عن طريق المقارنة بين سلوكيات الأشخاص ضمن مواقع متماثلة ومباشرة فيما بينهم، للحصول على العوائد والمنافع، نظراً لكون العوائد والأعباء تتم في إطار عملية توزيعية منتظمة. وينظر إلى مبررات العدالة التوزيعية، من خلال إمكانية توزيع المصادر والفرص التنظيمية بين أعضاء المنظمة، حيث يمكن أن يتمثل ذلك من خلال التركيز على طبيعة وحجم المردودات الناجمة عن الأنشطة والأفعال والسلوكيات الإنسانية في المنظمات الإدارية، فكلما زاد التصور الذهني باتساع الفارق بين عائدات الأساس أو المرجع الذي يقوم عليه أصل التوزيع، كلما ازداد الشعور بعدم العدالة التوزيعية ( خليفة، 1997: 20).

وقد صنفت العدالة التوزيعية كما أوردها (Koopman, 2003) (سوزان ، 2006) إلى ثلاثة أنواع:

أ - الإنصاف (Equity): يركز هذا النوع على توزيع العوائد حسب مدى المساهمة في العمل، فالعامل الذي يعمل لساعات محدودة لا يتساوى في الأجر مع من يعمل بالدوام الكامل، فإن وجد تساوٍ بينهما في الأجر فإن ذلك يعد تجاوزاً لقاعدة الإنصاف.

ب -المساواة (Equality): يعتمد هذا النوع في توزيع العوائد على أساس المعرفة والمهارة والإنتاجية، بغض النظر عن الجنس والعرق.

ج - الحاجة (Need): ويركز هذا النوع في توزيع العوائد على مبدأ صاحب الحاجة الأولى، فالأم التي لديها طفلان أو أكثر تستحق زيادة عن الأم التي لديها طفل واحد، وذلك في حالة تساوي الظروف الأخرى.

وبما أن الكثير من الناس يعتمد على حجم المخرجات التي يحصلون عليها للحكم ما إذا كانت هنالك عدالة تنظيمية أم لا، فإنه يمكن القول بأن العدالة التوزيعية هي من أهم الأبعاد التي تُحدد للعاملين مدى وجود العدالة التنظيمية (العجمي، 1998: 30).

**2- العدالة الإجرائية (Procedural Justice):**

أورد (Fischer, 2005) العديد من التعاريفلت للعدالة الإجرائية، منها إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة في الأفراد.

وقد نظر ( Niehoff & Moorman) إلى أن العدالة الإجرائية تتشكل من خلال مقومات أساسية مهمة تتمثل في ثبات الإجراءات، وعدم الميل نحو التحيز، والدقة في الإجراءات والتأكد من صحتها وسلامتها وواقعيتها، وعدم تعارضها مع الأخلاقيات التنظيمية والإنسانية السائدة المحيطة بالمنظمة. ( Niehoff & Moorman, 1993: 532).

و قد أشار كوبمان الى نوعين من عدالة الأجراءات و هي: (سوزان 2006 : 26)

أ - عدالة الأجراءات النظامية :

وهذه تستخدم قاعدة منهجية واضحة للأجراءات المستخدمة في اتخاد القرارات التوزيعية و حسب القواعد الأساسية لعدالة الأجراءات المشار أليها سابقا .

ب - عدالة الأجراءات المعلوماتية :

و هي وسيلة اجتماعية لتحقيق عدالة الأجراءات ، و تتضمن توفير معلومات واضحة للعاملين المستفدين من المخرجات حول القرار المتخذ في اجراءات التوزيع ، بمعنى تبرير أجراءات القرار . بينما تكون عدالة الأجراءات تتنبأ بالتقويم على المستوى التنظيمي مثل الولاء و الألتزام .

**3- عدالة التعاملات Transactions Justice)**

يعتبر (Bies & Moag, 1986) هما أول من اهتم في دراسة بعد عدالة التعاملات، حيث اتفقا على أن العدالة التفاعلية هي مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة أثناء تطبيق الإجراءات، كما أوضحا بأن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يتحدد بناءً على أربعة عوامل:

1. مدى وجود مبررات واضحة للقراءات المتخذة.
2. مدى صراحة المسؤول وإخلاصه بحيث لا يستخدم الخداع أثناء تعامله مع العاملين.
3. مدى احترام المسؤول للعاملين.
4. مدى التزام المسؤول بآداب المعاملة في تعامله مع العاملين، بحيث لا يستخدم أية ألفاظ تؤذي مشاعرهم (حنيطي ومحمد، 2003: 11).

إن معرفة الفرق بين الحق وعدمه، يمهد الطريق لمعرفة تصرفات الأفراد وتعاملاتهم الصحيحة أو الخاطئة تجاه بعضهم البعض، وبالتالي فإن متطلبات الفرد الأساسية القائمة على احتياجاته الطبيعية والضرورية، تعتبر حقوقاً طبيعية، وعندما يخطّي فردٌ فرداً غيره فيما يختص بتلك الاحتياجات، تعدّ هذه التخطئة حجر عثرة في سبيل العدالة من منظور التعاملات (مبيّض، 1999: 908).وتعرّف العدالة في التعاملات" بأنها مدى إحساس العاملين في المنظمة بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تطبق عليهم الإجراءات التنظيمية والقواعد الرسمية "(العجمي، 1998: 90).

**4- العدالة التقييمية ( Evaluational Justice)**

يبين (الحوامدة، 2004) بأن العدالة التقييمية هي تلك العدالة التي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتصف بها نظام تقييم الأداء من حيث ملاءمته لطبيعة العمل الذي يقوم به الموظف، وإمكانية تطبيقه على جميع العاملين دون تمييز، وكذلك عدم خضوع القائمين عليه لضغوط خارجية أو للعلاقات الشخصية بالإضافة إلى تمتعهم

بالخبرة التي تمكنهم من تطبيقه بعدالة ومساواة على العاملين.

كما أوضح (جاب الله، 1991) أن العدالة التقييمية المصفاة الحقيقية للتعرف على الخصائص الموضوعية لنظام تقييم الأداء في المنظمة، إلى جانب إمكانية الوقوف عند الاختلافات الفردية في أداء وسلوك العاملين، وكذلك الاختلافات التنظيمية، مما يجعل من عدالة نظم تقييم الأداء، شرطاً ضرورياً في نجاح المنظمة وفاعليتها، وفي بناء الثقة المطلوبة في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء فيها، خاصة بالنسبة لتلك الوظائف التي قد تفتقر إلى معايير كمية يمكن قياس أدائها بسهولة، مما يجعل من عدالة نظام تقييم الأداء شرطاً ضرورياً في نجاح المنظمة وفاعليتها، وتجنب الوقوع في أخطاء التقييم:

1. أخطاء مصدرها خصائص الدور للمقيّم والمقيمين.
2. أخطاء مصدرها أداة التقييم.
3. أخطاء مصدرها بيئة التقييم.
4. أخطاء بسبب عملية التقييم..

**5- العدالة الأخلاقية ( Ethical Justice):**

وتتمثل بتلك العدالة التي انطلقت من أصولها الفلسفية ومرجعيتها المستندة إلى تعاليم الأديان السماوية، حيث تستند في أصولها الفلسفية إلى مفاهيم الغائية والمنفعية ( Teleological & Utilitarian) وإلى ( الأخلاق الذاتية والغيرية ( Egoism & Altruism Ethic) انطلاقاً من أن أخلاقية الفعل ( النشاط) ترتبط بشكل مباشر بنتائج ذلك الفعل، وقيّمه المنفعية سواء على الفرد أو على الآخرين.

وعليه فإن السلوك الأخلاقي العادل، يقوم على مرتكزات قيميَّة هامة وهي:

أ - التماسك الجماعي.

ب - الاحترام المتبادل.

ج - الاستقلالية وعدم الإكراه.

وقد اقترنت هذه المنطلقات الفلسفية بالفضيلة ( Virtue) الواجب جعلها الأساس الذي تتحقق به العدالة، كذلك بالحقوق ( Rights) الواجب الاعتراف بها وأهلية استحقاقها عند المطالبين بها. ( المغربي، 2001: 72-78).

**لمحة تاريخية حول سوناطراك:**

شركة "سوناطراك " هي شركة النفط و الغاز في الجزائر، اسمها الكامل (( الشركة الوطنية للبحث و التنقيب و الاستغلال و النقل للمحروقات )) ، أنشأت في 31/12/1963 ، وهي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية الهائلة في البلاد و كذالك بيعها , استطاعت سوناطراك رغم كل الصعوبات و التحديات التي تواجهها على الصعيد الدولي أن تضمن لنفسها مكانة مرموقة على المستوى العالمي إذ تحتل اليوم : المرتبة 12 من بين الشركات العالمية و المرتبة الأولى من بين الشركات الأفريقية , و تحتل المرتبة الثانية بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل , و المرتبة الثالثة بين الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي , و تحقق مداخيل معتبرة و استثمارات هائلة.

إن مؤسسة سوناطراك مؤسسة اقتصادية لها تاريخها في الميدان، من المؤسسات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية اعتمادا كبيرا في بناء اقتصادها الوطني ، الأمر الذي جعلها من أهم الشركات المتواجدة في التراب الوطني لأنها تعتبر المصدر الوحيد للدخل الوطني

ولتمويل ميزانية الدولة ، بالإضافة إلى كونها المصدر الرئيس للطاقة و الوقود ولجلب العملة الصعبة للبلد. لذلك تعمل جاهدة منذ إنشائها إلى دفع عجلة التنمية الوطنية و القضاء على العجز في ميزان المدفوعات وعملت على إحداث توازن في الاقتصاد الوطني لاسيما وانها تعمل على تغطية احتياجات بعض القطاعات لهذا السبب جعلتها تحتكر السوق الجزائرية باعتبارها المنبع الوحيد لصادراتها في الخارج.

أصبحت سوناطراك في الوقت الراهن مؤسسة متكاملة تستطيع التدخل مباشرة في كافة نشاطات قطاع المحروقات وتأخذ على عاتقها العمليات المتعلقة بالبحث و التنقيب و الإنتاج ونقل المحروقات عبر الأنابيب وتكييف المحروقات الغازية- تمييع الغاز وفصل غاز البترول السائل- بالإضافة إلى التسويق لشركة سوناطراك سواء في خارج أو في داخل الجزائر، و تحقيق المهام التالية: التنقيب ع ن المحروقات و البحث عنها واستغلالها ، تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها وشحنها ، تمييع الغاز الطبيعي و معالجته و تقويم المحروقات الغازية ، تحويل المحروقات و تكريرها ، تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل الوطن وخارجه ، تموين البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط و البعيد ، تطوير و إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها , دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها .

**تحسين أداء العاملين:**

يعرف أداء االعاملين على انه كمية ونوعية المهام التي ينجزها الفرد أو المجموعة في مكان العمل (Schermerhorn, 1999: 25) ويعرف الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما, أو نشاط ما (Brown&Harvey, 2006: 48). كما ويعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط ما (Robbins& Coulter, 2007: 84).

ونخلص إلى أن الأداء هو المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل. ويعد الأداء من أهم الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات, كما يمكن اعتبار الأداء مقياسا يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل, كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الإفراد لمهارة ما, أو معلومة ما أو فكرة ما, وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي والسلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة. ويعد الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفا أساسيا للمنظمات, إذ لا يمكن لأية منظمة البقاء والاستمرار دون الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات (ديسلر, 2003: 11).

إن المنظمات الناجحة تجعل شغلها الشاغل أن تعرف المدى الذي وصلت إليه معدلات الأداء لديها في مقابل مثيلاتها من المنظمات المنافسة وتستطلع كيف يعمل منافسوها على تحسين مستوى الأداء عندهم. و تستخدم المنظمات الناجحة الوسائل الحديثة التي تسهم في زيادة سرعة العمل ودقته وتقليل التكاليف وذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا. كما تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على إعادة صياغة الأشياء القديمة في شكل جديد وابتكار أشياء جديدة، ويعود ذلك إلى قدرتها على المزج بين مواهب أفرادها وما اكتسبوه من خبرات. وتستخدم هذه المنظمات

عمليات منظمة واعية لتحسين مستوى أدائها، وتهتم بتوافر الموهبة المتاحة من خلال استخدام سلطتها بشكل بناء لتضع العاملين لديها في مواقف يواجهون مشكلات عليهم حلها، حيث يتوجب عليهم أن يكونوا على استعداد تام لتغيير الأسلوب إذا لزم الأمر، كما تجعل أداء العاملين يتناغم مع أداء المنظمة لتكون النتيجة رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق ما ترجوه من آمال. إن أداء الموظفين من الأمور البالغة الأهمية، فالمنظمات الناجحة تعلم أهمية إخضاع هذا الأداء لسياسة حكيمة، لذلك نجدها تتناول سياسة الأداء بأسلوب منظم واع (هافارد، 2001: 53).

وتفيد العدالة التنظيمية في تحسين الأداء وذلك لأنه يحفز العاملين، حيث يشعر المرؤوس بعد تفويضه بثقة رئيسه به وبالتالي يستخدم جميع قدراته في القيام بدور اكبر وهو أمر يؤدي إلى أداء أجدى وأفضل (قرنفل، 2007: 44).

وتقع على عاتق المدير مسؤولية استنباط المهارات الكامنة وتطويرها. ويتوجب على المدير المعاصر أن ينقب عن طاقات الأداء الكامنة لدى كل فرد ويحاول استخراجها وتطويرها. ومن الشائع أن الأداء يشكل القاعدة للأفراد في العمل. انه الحجر الأساس للإنتاجية، ويجب أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. في الواقع، انه معيار للقيمة المضافة، حيث يستخدم في العديد من المنظمات لتقيم أهمية الأعمال والقائمين بها. إن أداء كل عمل يجب أن يضيف قيمة لإنتاج المنظمة من البضائع أو الخدمات. ومن اجل تحقيق المستوى العالي من الأداء في مكان العمل، يجب أن يمتلك الفرد القدرات الملائمة(خلق القدرة على الانجاز)، والعمل بجد لتحقيق المهام (إظهار الرغبة في الانجاز)، وامتلاك الدعم الضروري(خلق الفرصة للأداء). إن العوامل الثلاثة ضرورية ومهمة، وان الإخفاق في توفير إي واحدة منها قد يؤدي إلى قصور في الأداء ويخلق سقوفلمحدودة منه (Schermerhorn, 1999: 9).

**العوامل التي تدعم الأداء:**

أن العمل على إفهام العاملين ما المطلوب منهم على وجه التحديد هو إحدى الوسائل التي يتوجب على المنظمة توفيرها من اجل أن يتميز الأداء فيها بالحيوية والفاعلية. ومن الأهمية بمكان أن تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من إحراز الثقة في أن يعملوا بمفردهم دون دعم من احد. وإذا نظرنا إلى أي منظمة سنجد فيها أناسا لهم أداء ينعكس تأثيره على أداء من حولهم. وتقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كل من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين. ومن اجل إيجاد مناخ يسعى فيه جميع العاملين لبذل أقصى جهودهم، يتوجب على المديرين الأكفاء أن يضعوا أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات، ويهتموا بما يقوله العاملون ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك من خلال المهارات الاستخراجية، كما يتوجب عليهم مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وتقديم تجارب جديدة. وتقع على عاتق المديرين مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلافيها (هافارد، 2001).تشير بعض الدراسات إلى أن الإدارة بالأهداف تؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة. وهناك احتمال اكبر أن يتخذ المديرون الذين يعملون في ظل برامج الإدارة بالأهداف إجراءات محددة لتحسين الأداء من المديرين الذين يستمرون في استخدام طريقة تقويم الأداء التقليدي . ويشير دليل آخر إلى أن الإدارة بالأهداف ترتبط بالمواقف الايجابية نحو العمل، وان مشاركة العاملين في صنع القرار يمكن أن تحسن الأداء والرضا الوظيفي. (ديسلر 2003 :120 )

إن التزام العاملين بالأهداف التي يشاركون في وضعها اكبر من التزامهم بالأهداف التي يضعها المديرون. إن مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة حول

أدائهم له اثر ايجابي على الأداء. ويجب أن تكون التغذية الراجعة بعد الانتهاء من انجاز العمل مباشرة، لان العاملين يتذكرون العمل وتفاصيله (Brown & Harvey, 2006:16).

**ملامح الأداء المتميز:**

يحتاج العاملون في المنظمة إلى معرفة ملامح الأداء المتميز. إنهم بحاجة إلى أن يروا التصريحات الضخمة عن أفكار المنظمة والدور الذي تقوم به والمبادئ التي تسير عليها ، أن يروها تتحول إلى واقع ملموس يعيشونه. ويكمن التحدي الذي يواجه المديرين في تحديد أي مستوى من مستويات الأداء يحتل الأهمية الكبرى بالنسبة للمنظمة ثم إيجاد الوسائل التي تجعل العاملين يتعرفون على هذه المستويات وكيفية الوصول إليها(هافارد، 2001). تشكل مؤشرات الفاعلية والكفاءة معا معايير لقياس نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بغية تحقيق أهدافها. والنجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة، وبالتالي فهو اشمل من كليهما. والمنظمة تكون كفوءة عندما تستطيع استثمار الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة لها بشكل امثل. فالمنظمة القادرة على تامين المستلزمات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية، بصورة دائمة هي اقدر على انجاز المهام وتحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها من حيث إنتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتزايدة للمستفيدين منها (الشماع وحمود، 2005: 25).

**مداخل التحفيز: ثمة مداخل عديدة للتحفيز من أهمها المداخل التالية** (خطاب و مكاوي،2000: 41):

1- **إشعار المرؤسين بأهميتهم:** يجب أن تشعر الإدارة المرؤسين بأهميتهم، حيث أن إسناد المسؤليات الإضافية للموظف الكفء يشعره بالثقة بنفسه وبثقة الرؤساء به. ومن ناحية

أخرى يساهم تفويض السلطة في تحفيز العاملين وإشعارهم بأهميتهم ويمنحهم الثقة في أنفسهم. ويعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مدخلا هاما للتحفيز المعنوي.

2- **استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر:** إن القيادة الفاعلة لا تعني إصدار أوامر وتعليمات، وإنما تعني استمالة العاملين وتحفيزهم. وتجدر الإشارة إلى أن المشرف الكفء هو الذي يؤثر تأثيرا فعالا في مرؤسيه فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن الاحترام الذي يكنوه له والثقة في قدراته وكفاءته. وتتبلور أبعاد الإشراف الجيد في القدرة على رفع معنويات العاملين وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

3- **منح الأجور العادلة والتوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية:** إن التوسع في تطبيق الأجور التشجيعية يعتبر من المحفزات الايجابية الهامة سواء على مستوى الفرد أو المجموعة، حيث تؤدي هذه الأنظمة إلى ازدياد مكاسب الأفراد بطريقة مباشرة بزيادة إنتاجيتهم.

4- **توفير الحوافز المعنوية :** وتتمثل في توفير حوافز إنتاج معنوية مثل توفير فرص الترقيات الاستثنائية التي تكفل منح مراكز أدبية أعلى للعاملين الممتازين، أو منحهم شهادات تقدير.

5- **التحفيز على أساس المهارات المكتسبة:** يرتكز هذا الأسلوب على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل. فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة كلما حصلوا على حوافز مادية. وهذا أمر ينسجم مع المستجدات السريعة للأعمال وما تتطلبه من تطوير مستمر للمهارات (القريوتي، 2008: 25).

**أنواع الحوافز:**

1 -**الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تهدف إلى تشجيع أو حفز العاملين لزيادة الإنتاج، والحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، حيث ترمي إلى زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل.

2 -**الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه. وتسهم الحوافز الجماعية في إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين (القريوتي، 2008: 12).

**أبعاد تحسين الأداء للعاملين:**

**أ. الانضباط:**

إن التغييرات التنظيمية التي تواجه المنظمات، تفرض على الإدارات العليا أن يكونوا أكثر استعداداً للاعتماد على أولئك الراغبين في التغيير الناجح، لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية، لان اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية تقليدية عاجزة عن مواجهة هذه التغييرات والتحديات المعاصرة، التي تتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقة تتجاوز ما هو محدد وتقليدي، تزيد من فعالية المنظمة وقدرتها على الاستمرار والوصول إلى مرحلة التميز الذي تسعى إليه (الشماع والحمود،2005: 24).

وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وصلاحية كل فرد ومسؤلياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب أتباعها لأداء

الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها (القريوتي،2008: 42).

**ب. إنجاز المهام:**

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليس بالدرجة السهلة وليس على قدر من البساطة والوضوح حيث إن فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما أن الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها.

عند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحديا للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (الشماع والحمود،2005: 15).

والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل في مرحلة عدم التأكد والغموض. فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدى إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك حالة من عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فأنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونون على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون لديها، فإنهم يكونون في وضع لاتخاذ القرار آو

التأثير على القرارات لتحسين الأداء(هافارد، 2001: 20).

**د. العلاقة بين الزملاء في العمل** ( القريوتي،2008: 15).

تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين ، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم ، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع على طرح الأفكار الإبداعية في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل.

إن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون قوية ، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات ، وردود الأفعال ، وبالتالي قد تؤثر في أداء العاملين(هافارد، 2001: 15).

**هـــ. العلاقة مع الرؤساء :**

للعلاقة مع الرؤساء أهمّية كبيرة للمؤسّسات التي تبحث عن النجاح، من خلال التحسين والتطوير المستمرّ في أداء العاملين فيها، وخاصّة إذا تمّت هذه العمليّة وفق أسس موضوعيّة بعيدة عن التحيّز.

أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على الأداء وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم للتوجه نحو رفع الروح المعنويّة للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمّل

المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشريّة:- كالتوظيف والتدريب والمتابعة. وذلك من خلال تميزها بالحافزية، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها . (الشماع والحمود،2005: 26)

كما أن طبيعة العلاقة بين القائد والأفراد في مجال العمل لها تأثير واضح على الأداء سواء أكانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية وغير شخصية تعبر عن تبادل محدود للعلاقات بين القائد والأفراد، أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين القائد والأفراد، حيث تسمح هذه العلاقة الأخيرة بإعطاء درجة أعلى من الاستقلالية للأفراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات وبالتالي تدعم تحسين أداء العاملين(هافارد، 2001: 34).

**علاقة العدالة التنظيمية بتحسين أداء العاملين:**

ويرى (العميان، 2002) أن شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا، مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته، حيث إن الأفراد الذين يعتقدون أن العائد المادي الذي يحصلون عليه عادل مقارنة بالآخرين يكون مستوى أدائهم أعلى من هؤلاء الذين لا يشعرون بالعدالة .

وبالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام

بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وهذا يتمثل في (Tapinos, 2005: 23):

أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء

وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء ودرجة عالية من تحفيز المرؤسين بواسطة المدير "لا يمكن ضمان مستوى عال من الأداء أو الإنتاجية، ا لأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤسيه بحيث يمكن استخراج أفضل ما فيهم من طاقات ومواهب".(توفيق،1998:25).

**ثانياً: الدراسات السابقة:**

تم إجراء مسح للدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع العدالة التنظيمية وأثره على تحسين أداء العاملين، وتم التطرق إلى عدد من الدراسات التي تناولت محاور الدراسة. وفيما يلي عرض للدراسات التي تم الحصول عليها:

**الدراسات العربية:**

**دراسة محارمة (2000) بعنوان "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية.**

توصل من خلالها إلى جملة من الاستنتاجات أهمها: أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين السلوك وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر. وتمخضت أهداف الدراسة الى:

1. الربط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية يساعد على زيادة درجة الارتباط بين العاملين في المنظمة.
2. تطوير وتصميم نظام للمكافأة من أجل تشجيع العاملين على السلوك السوي وبالتالي القبول من قبل التنظيم.

3. السعي من أجل التطوير المستمر للعاملين الذين يقومون بتقديم مقترحات تفيد مصلحة المنظمة من جانب وتعمل على زيادة ولائهم من جانب التنظيم.

**دراسة العجمي وآخرون (2000) بعنوان " العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي".**

أيدت الدراسة ما جاءت به الدراسة السابقة، حيث توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية.

وأشارت الدراسة إلى أن هناك أيضاً ارتباط ضعيف وليس ذو دلالة إحصائية بين المستوى الإداري للموظف وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية بجميع أنواعها، كما أشارت أيضاً إلى أن هناك تشابها بين الرجال والنساء العاملين في ترتيب أنواع العدالة التنظيمية حسب أهميتها، حيث يتفق النوعان على أن عدالة التعاملات تأتي على رأس أنواع العدالة التنظيمية تليها عدالة الإجراءات ثم عدالة التوزيع على التوالي.

**دراسة زايد (2000) بعنوان "تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري".**

هدفت هذه الدراسة الى بيان الطريقة التي يتم من خلالها تنمية سلوك المواطنة التنظيمي في شركات قطاع الاعمال المصري. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات قطاع الاعمال المصري والبالغ عددهم 2200 عاملا، وقد استخدم الباحث اداة الاستبانة لتحقيق اهدافها.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- إن العدالة التنظيمية ممثلة بعدالة التوزيع كانت أكثر تأثيراً من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات بمجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية كالإيثار، الكرم، الالتزام العام والروح الرياضية وكذلك السلوك الحضاري.
- إن أبعاد العدالة التنظيمية متمثلة بعدالة التعاملات كـ (مراعاة المسؤلين لوجهة نظرك عند اتخاذ قرار يقع ضمن اختصاصاتك. وكذلك شرح المبررات التي دفعت المسؤلين إلى اتخاذ قرار بشأن عملك) كانت متدنية.

**دراسة حامد (2002) بعنوان أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية).**

تم إجراء هذه الدراسة على عينة من العاملين في قطاع الصناعات الخفيفة، ويبين فيها أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وكانت أهم نتائجها ما يلي:

- إن كلا من الدافعية للعمل الداخلية ومركز التحكم لدى الفرد من خلال المتغيرات الشخصية تؤثر كل على حدة على إدراك الفرد للعدالة التنظيمية.
- إن العدالة التنظيمية تؤثر وتتأثر في المتغيرات الشخصية مجتمعة، وكذلك العوامل التنظيمية.
- وجود علاقات ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة الشخصية وبين المؤهل العلمي والدرجة الوظيفية مع العدالة التنظيمية.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تعكس تصورات وأسئلة مخرجاتها منها: إن تطبيق المعايير على جميع الموظفين داخل إطار النظم على مستوى العدالة الإجرائية والتوزيعية من أنه رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي إدراك العدالة من قبل التنظيمات التي يعيشون بها.

**دراسة العتيبي (2003)، بعنوان "(تأثير العدالة التنظيمية لاتجاهات الموظفين في دولة الكويت)".**

درس في هذه الدراسة عينة مكونة من (520) موظفاً يعملون بالقطاع الحكومي. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها:

1. أن هناك أثرا هاما وذا دلالة إحصائية بين اتجاهات الموظفين وكل من عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي العام لدى أفراد العينة الوظيفي، حيث كان أكثر الفقرات تأثيراً، تلك التي تتعلق بالالتزام الوظيفي تتعدى إلى عدالة الإجراءات.
3. إن تحليل التباين أظهر أن أكثر العلاقات تأثيراً ما يتعلق بعدالة الإجراءات وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

**دراسة القطاونه (2003) بعنوان " تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان ). وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز المحافظات المبحوثة وعددهم (2444) موظفاً من الذكور والإناث. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من ( 700) موظفاً وموظفة. وقد تم توزيع الاستبيانات على أعضاء العينة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1 -هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيميية والولاء التنظيمي.

2 -هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.

3 -هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الخبرة، الراتب، العمر ).

**دراسة الحوامدة (2004) بعنوان: العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية.**

هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الأولى والثانية والثالثة في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، وعددهم (1986) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت ( 483) موظفاً، ولقياس عدالة نظام تقويم الأداء استخدم مقياس بيرس وبورتر (Pearce & Porter) المكون من ( 18) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي.

**دراسة (حسانين , 2004) بعنوان " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي , دراسة تطبيقية في مصر "**

هدفت إلى الوقوف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المجتمع محل الدراسة وهو قطاع المحليات بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، حيث اعتمد الباحث على اسلوب الدراسة المكتبية بالإضافة إلى اسلوب الدراسة الميدانية كما اعد الباحث قائمة استقصاء قام باختبارها على عينة قوامها ( 50 ) مفردة لتحقيق هدف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة

ارتباطية موجبة ومعنوية عند مستوى 5% بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي.

**دراسة المهدي، (2006) بعنوان " العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية"**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية. ووتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (1083) معلماً تم اختيارهم من ثمان محافظات.. وقد توصلت الدراسة إلى:

1- وجود علاقة ارتباطية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة.

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في أداء العاملين لسلوك المواطنة .

**دراسة إبراهيم (2006)، بعنوان: واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين.**

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الرسمية الأردنية للعام الدراسي 2005/2004، والبالغ عددهم (18712) فرداً، بواقع (3875) عضو هيئة تدريس و(14837) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- إن درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.
- إن درجة تقدير ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاءت أيضاً متوسطة، وأقل منها لدى أعضاء هيئة التدريس.

- إن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (a = 0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، ولصالح أعضاء هيئة التدريس.

**دراسة (وادي ، 2007 ) بعنوان " العدالة التنظمية : دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**

هدفت إلى التعرف إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها ( 652 ) موظفاً ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة، وتم تصميم استبانه لجمع البيانات. واثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

**دراسة البشابشة (2008) بعنوان "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (919) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بُعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة.
2. أن تصورات العاملين لمستوى التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتل بُعد التشابه التنظيمي المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الولاء التنظيمي.

3. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والتماثل التنظيمي عند أعضائها.

**دراسة الصمادي (2008)، بعنوان: اثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية"**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي، وذلك من خلال تسليط الضوء على العدالة التنظيمية وأبعادها المتمثلة بـــ (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) كمتغير مستقل، والتعرف على أثرها في المتغير التابع (الإلتزام الوظيفي) ومتغيراته (الاتجاهي والمستمر المعياري).

واعتمد الباحث على مصادر أولية ومصادر ثانوية في هذه الدراسة ، وتم تصميم استبانة تهدف إلى التعرف على ظاهرتي العدالة التنظيمية والإلتزام الوظيفي. وشملت هذه الاستبانة (425) موظفاً تم توزيعها عليهم، حيث تم استرجاع (300) استبانة منها وبنسبة (70.5%) .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 -تبين أن شركات الأدوية الأردنية تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية عند العاملين وأن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الإلتزام الوظيفي.

2 -أن هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (الإجراءات، التعاملات، التوزيع) من جهة وبين أبعاد الإلتزام الوظيفي (المعياري والاستمراري والاتجاهي).

**ثانياً: الدراسات الأجنبية:**

**دراسة (Moorman , 1991) بعنوانها "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة**

**التنظيمي".**

وقد توصلت الدراسة، التي تكونت عينتها من ( 225 عضوًا من المشرفين والمرؤسين الإداريين، العاملين في بعض مؤسسات القطاعين العام والخاص بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن هناك علاقة بين إدراك المبحوثين لعدالة التفاعل مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أوضحت الدراسة أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة مهمة على مستوى الرضا الوظيفي على الرغم من أن هذا المستوى ليس له تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤكد أن للعدالة أهمية كبيرة في علاقتها مع متغيري سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي

**دراسة ( lee, 2000) حول العدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرؤسين والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ودوران العمل للعاملين في قطاع الفندقة.**

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين على تصورات العاملين للعدالة التنظيمية وعلى اتجاهاتهم نحو العمل وسلوكياتهم، وقد اشتملت الدراسة على عينة حجمها (562) عضواً من العاملين في فندقين تم اختيارهما من أصل ( 4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي، كما وبينت الدراسة عدم وجود أثر ا للعدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي، وأن هناك أثر للعدالة الإجرائية على دوران العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور رئيسيٍ للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في العلاقات التبادلية القائمة بين الرئيس والمرؤسين التعاوني وأن العدالة الإجرائية لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع من خلال المساومة، في حين أن العدالة التوزيعية أدت إلى تفضيل أسلوب إدارة النزاع من خلال التجنب.

**دراسة (Rahim, 2000) حول التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين للعدالة**

**التنظيمية، والأساليب المستخدمة في مواجهة الصراع والتضارب وفي إدارة النزاع مع المشرفين.**

حيث اشتملت الدراسة على عينة بلغ تعدادها (202) عضواً وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، لها تأثير ايجابي واضح في أساليب إدارة النزاع ( التعاون، والمساومة، والتجنب) وأوضحت الدراسة بأن العدالة في التعاملات، لها دور في إحلال أسلوب إدارة النزاع.

**دراسة ( Fok, 2000) حول العلاقة بين الإحساس بالعدالة وقوة حاجة النمو وسلوك المواطنة التنظيمية والمخرجات المدركة في البيئة النوعية.**

حيث اشتملت الدراسة على عينة من المحاسبين الإداريين والمتخصصين والبالغ عددها (85) عضواً، ضمن منظمات متعددة في مدن الشمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإحساس بالعدالة وقوة الحاجة إلى النمو و على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال الارتباط مع المخرجات التي يدركها المبحوثون، وهذه العلاقة إيجابية تصاعدية، تعتمد على ارتباط الإدراك الإيجابي للمبحوثين بمدى المخرجات التي يحصلون عليها.

**دراسة كل من (Williams, et-al-, 2002) بعنوان " العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة النوايا : مكافآت عادلة مقابل معاملة عادلة "**

تم من خلال هذه الدراسة قياس أثر العدالة من خلال المخرجات التي يحصل عليها الموظف وكذلك عدالة المكافآت والمخرجات التي يحصل عليها الموظف مثل: (زيادة الأجر، الترقية التي يحصل عليها ومدى توافقها مع الأعمال التي يؤديها بالإضافة إلى العدالة التوزيعية، وقاموا بتقسيم العدالة التوزيعية إلى جانبين:

**الأول:** جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

**الثاني:** جانب اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- إذا كان الالتزام والثقة في الإدارة يتوسطان العلاقة بين العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فإنه يبدو من الضروري دراسة هذه الوساطة في علاقة متغيرات أخرى بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن يكون هناك ميثاق أخلاقي بين الموظف والتنظيم من جانب والتنظيم من جانب آخر يعمل على التزام الطرفين بما يخص الجانب المادي (الهيكل والتوزيعات) وكذلك الجانب الاجتماعي.

**دراسة (Schmiesing & Safrit & Gliem, 2003) العوامل المؤثرة في إدراك العاملين جامعة أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل.**

هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة في إدراك العاملين جامعة أوهايو للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل، وقد تكونت عينة الدراسة من (246) موظفاً من جامعة أوهايو، واستخدم الباحث أداتين للدراسة: الأولى مقياس (Beugre, 1998) لقياس العدالة التنظيمية، والثاني: مقياس (Warner, 1973) للرضا الوظيفي، وقد كشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وهناك ارتباط إيجابي قوي بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

**دراسة (Cremer,2005) بعنوان أثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي.**

هدفت إلى التعرف على أثر التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية في التماثل التنظيمي، وقد تم استخدام الباحث أداة لقياس العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية والرغبة في

التعاون وإدراك العاملين للتماثل، وقد تكونت عينة الدراسة من( 241) مبحوثاً في كبرى المنظمات الصناعية في فرنسا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التفاعل بين العدالة الإجرائية والتوزيعية كان فقط بين العاملين الذين لديهم إدراك بالتماثل التنظيمي، وأنه إذا كانت العدالة الإجرائية والتوزيعية مرتفعة لدى العاملين فإن ذلك يؤدي الى تعاون أفضل وبالتالي تماثل أفضل.

**دراسة ( Floger and Konovsky, 2006) بعنوان (آثار العدالة الإجرائية والتوزيعية في رد فعل على قرار رفع الأجور).**

تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (217) موظفاً في مصنع خاص بالولايات المتحدة الأمريكية. ومن نتائج الدراسة أن العدالة الإجرائية لها أثر معنوي على مستوى الالتزام الوظيفي، وعلى الرضا عن العلاوات وعلى الثقة عند المشرف المقيم. أما عدالة التوزيع فإنها ترتبط بالرضا عن العلاوة فقط وتفسير ذلك يرجع إلى أن إدراك الموظف إلى أن العدالة الإجرائية يكون لها تأثير على الموظفين وعلى علاقتهم بالمنظمة ككل وعلى اتجاه الفرد ناحية المنظمة وبالتالي إلى زيادة درجة الالتزام الوظيفي تجاه المنظمة. في حين آخر أن عدالة التوزيع لها تأثير على إدراك الموظف للمخرجات الشخصية التي يحصل عليها فقط مثل الرضا عن العلاوة.

**دراسة ( isha ,2009 ) بعنوان "العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية ماليزية "**

هدفت إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية والنظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتم اختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة،

تمت هذه الدراسة باستخدام ( 339 ) استبانه تم اعتماد ( 330 ) استبانة فقط صالحة للتحليل، وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بوجود نظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما. وقد توصلت الدراسة إلى هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة؛ ووجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة؛ ولا يوجد أثر لكل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية .

**دراسة ( Yavuz , 2010) بعنوان " آثار إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في تركيا "**

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في آثار تصور المعلمين من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، وقد أستخدم الباحث في هذه الدراسة نموذج المسح العام، في منطقة قونية "بتركيا " خلال 2008 – 2009 سنة الأكاديمية ، و تكونت عينة الدراسة من 445 المدرسين الذين تم اختيارهم من بين السكان وفقا لأسلوب أخذ العينات العشوائية ، و توصلت الدراسة الى:

– أن الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية تؤثران في المعلمين على الألتزام واستمرار الالتزام المعياري للمنظمة .

–كلما كان تصور المعلمين للعدالة التنظيمية إيجابيا ، فإن ذلك سيزيد من الألتزام بها في المنظمة ، لذلك قد يكون من المفيد مراجعة ممارسات العدالة التوزيعية، التعاملات و العدالة الإجرائية في المدارس .

–وجدت علاقة قوية بين المتغيرات من العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية والثقافة المنظمة التى لها دور في النجاح و الدعم للمعلمين .

**دراسة (Edward & Choong &Tioh , 2010) تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظف دراسة تطبيقية على الشركات ماليزية .**

قام الباحث بدراسة أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) على وظيفة الموظف ، والالتزام التنظيمي ، و دوران العمل . وشملت هذه الدراسة بتوزيع استبيان إلى 300 موظف يعملون للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا ، وقد تكونت عينة من الموظفين الإداريين وغير الإداريين .

وتوصلت هذه الدراسة الى مساعدة المديرين في تنظيم الأعمال التجارية لوضع استراتيجيات العمل المشتركة ( العدالة التوزيعية والإجرائية ) و لتحسين إدارة وتنمية الموارد البشرية ، و المساعدة في خلق السلوكيات الإيجابية بين الموظفين ، وبالتالي تحقيق الفعالية وارتفاع الإنتاجية في المنظمة ، ولذلك كان يستحق كل هذا الجهد لتنظيم وتدريب تثقيف المديرين على فهم مفاهيم العدالة التنظيمية والتزام موظفيها بها . و توصلت الى أن العدالة التوزيعية والإجرائية لها علاقة كبيرة مع الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي و دوران العمل .

**ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

من خلال الدرسات السابقة لاحظنا أن هذه الدراسة تعد الدراسة الأولى التي تناولت أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات كأحد القطاعات الصناعية – حسب حدود علم الباحث – وهو ما لم تتناولهم الدراسات السابقة مما يشكل إضافة علمية للمكتبة العربية. وسوف نحاول في هذه الدراسة أن نضم جميع أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) مع تحسين الأداء للعاملين (الانضباط، إنجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، التعامل مع الزملاء) وكما تميزت هذه الدراسة أنها تدرس قطاعا لم تجر عليه دراسات من هذا النوع سابقا. وبناء على ماسبق فأن الباحث يأمل أن تكون هذه الدراسة بمثابة نافذه على العدالة التنظيمية و أثرها في تحسين أداء العاملين و تشكل أضافة جديدة الى الرصيد المعرفى حول هذا الموضوع و بالخصوص دراسة الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك التى تعتبر ركيزة الأقتصاد الوطني و ذلك لأنها تمثل المصدر الأساسي لجلب العملة الصعبة لتمويل الاقتصاد الجزائري عن طريق تصدير النفط و الغاز و المنتجات النفطية ، لذلك أصبح قطاع المحروقات يحتل مركزا لا يستهان به في دفع عجلة التنمية الوطنية و أحداث توازن في الاقتصاد الوطني بوصفه المصدر الأول للدخل الوطني.

## الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراسة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب معالجة البيانات، وفيما يلي وصف لمفردات التصميم والمنهجية:

**منهج الدراسة:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على توصيف مجتمع الدراسة وجمع البيانات من هذا المجتمع من خلال بناء استبانة بالرجوع الى الادب السابق كدراسة البشابشة 2008 ودراسة الصمادي 2008 لتحقيق أغراض الدراسة، حيث سيتم توزيع الاستبانة لجمع البيانات تمهيدا لادخالها لجهاز الحاسوب وتحليلها ويعد هذا المنهج من المناهج المناسبة وذلك لصعوبة استخدام اساليب اخرى لجمع البيانات كالمقابلة وغيرها من الادوات.

**مجتمع الدراسة وعينتها**

يتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك من المستويات الإدارية الوسطى والبالغ تعدادهم(3523) موظفاً وموظفةً، في ضوء إحصائيات قسم شؤون الموظفين.

تم اختيار عينة عشوائية من جميع العاملين بنسبة (22%) وبذلك يكون حجم العينة الكلي(800) عضواً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت ( 763) استبانه، وتم استبعاد (21) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (742) استبانه لتشكل ما نسبته ( 21%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(92.75%) من عينة الدراسة المختارة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

**أداة الدراسة :**لجمع بيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبانه والمكونة من الأتي:

**الجزء الأول:** يشتمل على الخصائص الديموغرافية اللازمة عن المستجيب وهى (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، العمر).

**الجزء الثاني**: العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) حيث قام الباحث بتطويره معتمدا لذالك على مقياس ليكرث الخماسي الذي يشتمل على : (لا تنطبق أبداً ، تنطبق نادراً ، تنطبق أحياناً ، تنطبق غالباً ، تنطبق دائماً) و تنحصر الأجابة في خمس درجات تم استخدامها للأستبانة ، و تكون المقياس من 31 سؤالا لقياس أبعاد العدالة التنظيمية و تم تقسيمها كالاتي :

1. العدالة التوزيعية : تم قياسها بالأسئله من (1–6) و التي تتضمن فقراتها : تتوافق متطلبات عملي في المنظمة مع قدراتي الذاتية في الأداء ، يتم توزيع الحوافز المالية على المرؤسين بصورة عادلة ، تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع العاملين في المنظمة بصورة عادلة ، أحظى بمكافآت رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذل ه في عملي ، هناك تماثل بين مقدار راتبي ورواتب الآخرين الذين يبذلون مثل ما أبذل من جهد ، يتناسب راتبي الشهري الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في عملي ومع ما أتمتع به من مؤهلات علمية.
2. العدالة الإجرائية : تم قياسها بالأسئله من ( 7– 13) و التي تتضمن فقراتها : يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع المرؤسين بعدالة ، يتخذ رؤسائي في منظمتي القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية وبعد الاستماع الى أراء المرؤسين ، يقوم متخذو القرارات الإدارية بتقديم المعلومات الإضافية عند استفسار المرؤسين عنها ، تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ المرؤسين لأوامرها دون استثناء ، أتقبل القرارات الصادرة عن الرؤساء حينما تكون عادلة حتى وإن جاءت في غير صالحي ، أشعر بأن النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة حيال وظيفتي بالمنظمة عادلة ، أستطيع مناقشة رؤسائي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملي.

3. عدالة التعاملات : تم قياسها بالأسئله من (14–19) و التي تتضمن فقراتها : يراعي رؤسائي مصلحتي الوظيفية عند اتخاذهم القرارات المرتبطة بعملي ، أشعر بوضوح كيف يتعامل رؤسائي إزاء مكانتي الوظيفية خلال عملي بالمنظمة ، يتعامل رؤسائي معي بكل اهتمام عند اتخاذهم قرارا متعلقا بوظيفتي ، يحرص الرئيس المباشر على إشاعة روح التعاون الجماعي بين المرؤسين ، اشعر بعدالة تصرفات الرئيس المباشر في حسم النزاعات بين المرؤسين ، أعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة .

4. العدالة التقيمية : تم قياسها بالأسئله من (20–26) و التي تتضمن فقراتها : يُقيِّم الرؤساء في وحَدتي مرؤسيهم من خلال معايير عادلة ، أنا على معرفة بالمعايير التي من خلالها يتم تقييم أدائي في المنظمة ، أنا على معرفة بالمعايير التي من خلالها يتم تقييم أدائي في المنظمة ، هناك فرصة مهيأة للمرؤسين للتظلّم من التقييمات غير العادلة بحقهم ، أعتقد بأن جميع الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية ، أحظى بالترقية المناسبة كلما حرصت على جودة أداء عملي ، يساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في منظمتي على معرفة أوجه القوة والضعف في أدائي ، تكافؤ الإدارة العليا في منظمتي جميع المرؤوسين وفق أدائهم.

5. العدالة الأخلاقية : تم قياسها بالأسئله من (27–31) و التي تتضمن فقراتها : تحرص منظمتي على غرس القيم الأخلاقية عند إسنادها لمن يشغل المناصب الإدارية ، تنسجم كافة الإجراءات الإدارية والسلوكيات المصاحبة للأنشطة الإدارية في منظمتي مع مفهوم العدالة الأخلاقية ، تشعرني منظمتي التي اعمل بها بأن أدائي لواجباتي ما هو إلا أمانة ينبغي عليّ أداؤها بشكل كامل ، أشعر بأن أدائي لعملي يجمع بين الحرص على المصلحة العامة واحترام قيم المجتمع ، تنعكس حقيقة العدالة في منظمتي التي اعمل بها في حرصها على المزاوجة بين الأخلاق والقانون عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية .

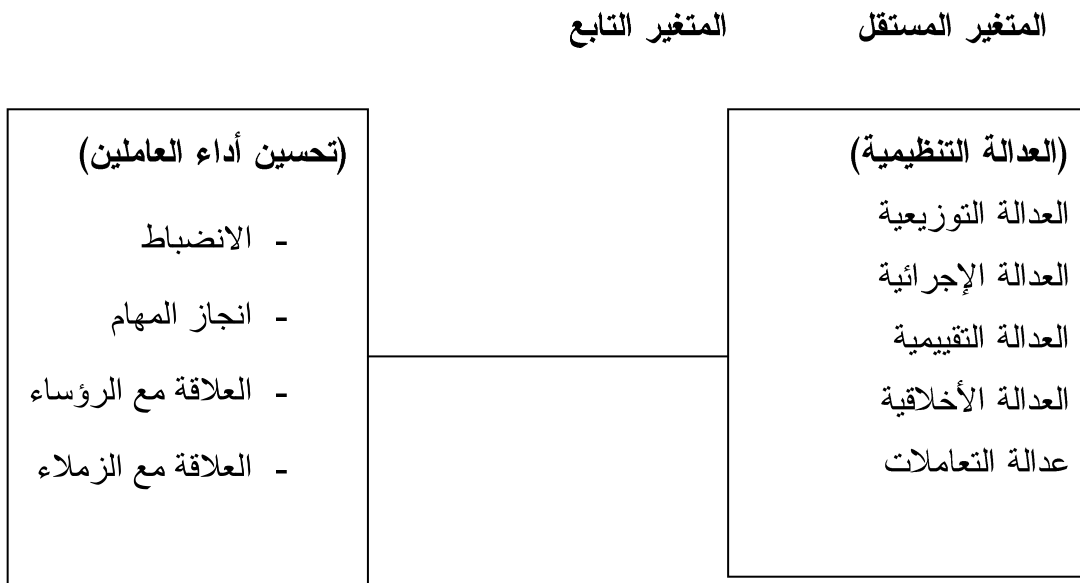
**الجزء الثالث**: كما تناولت الدراسة تحسين أداء العاملين كمتغير تابع و أبعاده ( الانضباط، إنجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤساء، التعامل مع الزملاء) ) حيث قام الباحث بتطويره معتمدا في ذالك على مقياس ليكرث الخماسي الذي يشتمل على : (لا تنطبق أبداً ، تنطبق نادراً ، تنطبق أحياناً ، تنطبق غالباً ، تنطبق دائماً) و تنحصر الأجابة في خمس درجات تم استخدامها للأستبانة ، و تكون المقياس من 20 سؤالا لقياس أبعاد العدالة التنظيمية و تم تقسيمها كالاتي :

1. الانضباط : تم قياسها بالأسئله من (32–38) و التي تتضمن فقراتها : تتابع الإدارة في منظمتي بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات ، ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي ، تُطور منظمتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار ، يتوفر لدى منظمتي وصف مكتوب يحدد بوضوح الحقوق و الواجبات ، تعاقب منظمتي كل من يخالف الأنظمة والتعليمات ، ألتزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي ، أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة.
2. إنجاز المهام : تم قياسها بالأسئله من (39–43) و التي تتضمن فقراتها : اشعر بأني أنجز عملا مهما في منظمتي ، أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني ، نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط ، أتلقى بانتظام معلومات مرتدة من رئيسي حول العمل الذي أقوم به ، احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.
3. علاقة الموظف مع الرؤساء : تم قياسها بالأسئله من (44–47) و التي تتضمن فقراتها : يعمل رئيسي على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في المنظمة من خلال تأييده لتقديم الحوافز المادية والمعنوية ، يسمح رئيسي في تبني حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل ، يتَبع المدير الأسلوب النمطي في اتخاذ قراراته الإدارية ، تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين بالثقة والاحترام المتبادل في منظمتي.
4. التعامل مع الزملاء : تم قياسها بالأسئله من (48–52) و التي تتضمن فقراتها : يساعد الجو السائد في العمل على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها ، يحدد الأفراد العاملون دور كل واحد منهم في المجموعة التي ينتمي إليها في مجال العمل ، تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين الأفراد العاملين في منظمتي ، يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي ، علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة .

**نموذج الدراسة :**

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو العدالة التنظيمية وأبعاده (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية). أما المتغير التابع فهو تحسين أداء العاملين (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء)

**المتغير المستقل المتغير التابع**




**المصدر: دراسة الصمادي (2008)، و دراسة (البشابشة , (2008 )، (Cremer,2005)، الحوامدة (2004).**

**صدق الأداة:**

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والجامعات الجزائرية، ومن ذوي الاختصاص الفني والأكاديمي، للتحقق من مدى صدق محتوى

فقرات الاستبانة وإبداء آرائهم حول كل فقرة من فقرات الاستبانة وانسجامها مع متغيرات وأبعاد الدراسة، وبعد الإطلاع على أراء المحكمين تم تعديل محتوى خمس فقرات، وحذف فقرة واحدة، ودمج فقرتين، لتكون أكثر وضوحاً وفهماً لبقية أفراد مجتمع الدراسة . و ذالك مرفق بأسماء المحكمين الملحق رقم (2) .

**ثبات أداة الدراسة:**

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجد ول رقم (1) الآتي:

**جدول رقم (1)**

**قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد**

| رقم الفقرة في الاستبانة | اسم المتغير والبعد | | معامل الثبات (كرونباخ ألفا) |
|---|---|---|---|
| 1−31 | | العدالة التنظيمية | 0.91 |
| 1−6 | العدالة التوزيعية | | 0.87 |
| 7−13 | العدالة الإجرائية | | 0.84 |
| 14−19 | عدالة التعاملات | | 0.86 |
| 20−26 | العدالة التقويمية | | 0.90 |
| 27−31 | العدالة الأخلاقية | | 0.89 |
| 32−52 | | تحسين أداء العاملين | 0.88 |
| 32−38 | الانضباط | | 0.87 |
| 39−43 | إنجاز المهام | | 0.92 |
| 44−47 | العلاقة مع الرؤساء | | 0.90 |
| 48−52 | العلاقة مع الزملاء | | 0.83 |
| 1−52 | الكلي | | 0.91 |

يتبين من خلال الجدول رقم ( 1) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

**المعالجة الإحصائية :**

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحّة فَرَضيّاتها تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفيّ والتحليليّ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائيّة (Spss.10).

1. مقاييس الإحصاء الوصفيّ( Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عيّنة الدراسة بالنسب المئويّة، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
2. تحليل الانحدار المتعدّد( Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحيّة نموذج الدراسة، وتأثير المتغيّر المستقلّ، وأبعاده على المتغيّر التابع وأبعاده.
3. تحليل التباين الأحاديّ ( ANOVA) لاختبار الفروقات للمتغيّرات الديمغرافيّة في تصوّرات المبحوثين إزاء المتغيّرات المستقلّة والتابعة وأبعادها.
4. تحليل الانحدار المتعدد المتدرّج( Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة التنُّبؤ بالمتغيّر التابع.
5. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكُّد من عدم وجود ارتباط عالٍ ( Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلّة.
6. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعيّ (Normal Distributions).

## الفصل الرابع

## نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائيّ الوصفيّ للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

| **لا تنطبق أبداً** | **ينطبق نادراً** | **نتطبق أحياناً** | **نتطبق غالباً** | **تنطبق دائماً** |
|---|---|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

| مرتفع | متوسط | منخفض |
|---|---|---|
| 3.5 فما فوق | 3.49−2.5 | 2.49−1 |

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر أو يساوي من ( 3.5) فيكون مستوى التصّورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ(2.5−3.49) فإنّ مستوى التصّورات متوسّط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ أقلّ أو يساوي من(2.49) فيكون مستوى التصّورات منخفضاً.

**4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:**

**الإجابة عن السؤال الأول** ما مدى أدارك العاملين في (الأدارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك لأبعاد العدالة التنظيمية ؟

**جدول رقم (2)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .**

| تسلسل الفقرات | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 1−6 | العدالة التوزيعية | 3.00 | 0.66 | 5 | متوسط |
| 7−13 | العدالة الإجرائية | 3.32 | 0.62 | 3 | متوسطة |
| 14−19 | عدالة التعاملات | 3.37 | 0.63 | 2 | متوسطة |
| 20−26 | العدالة التقويمية | 3.38 | 0.59 | 1 | متوسطة |
| 27−31 | العدالة الأخلاقية | 3.13 | 0.61 | 4 | متوسطة |
| 1−31 | العدالة التنظيمية | 3.24 | 0.57 | – | متوسطة |

يبين الجدول رقم (2) أنّ المتوسطات الحسابية لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في(الادارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقويمية، الأخلاقية)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (3.24) وانحراف معياري(0.57)، وقد احتّل بُعد العدالة التقويمية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـــغ ( 3.38)، ويفسر ذلك من خلال ميل العاملين إلى تحقيق العدالة من جراء التقييم على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به العاملون، ويتمثل ذلك في مكافأة المديرين جميع العاملين وفقاً لأدائهم. والحصول على الفرصة المناسبة للترقية، وممارسة عملية التقييم من خلال معايير عادلة بعيداً عن العلاقات الشخصية، يتم إطلاع العاملين عليها لمعرفة أوجه القوة والضعف في الأداء ، يلي ذلك بُعد عدالة التعاملات، بمتوسط حسابي بلـــغ ( 3.37)، ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار

مدى العلاقات السائدة بين العاملين ومدرائهم، ويتمثل ذلك في التعامل بكل ود واهتمام، واحترام وكرامة، وأخذ المديرين بعين الاعتبار حاجات العاملين الشخصية، والاهتمام بحقوقهم الوظيفية ، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد العدالة الإجرائية، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.32)، ، ويعزى ذلك إلى القيمة المطلقة للعدالة ذات الامتداد النفسي والمعنوي والأخلاقي المترسخ في نفسية العاملين واستجاباتهم لمبررات الحق والواجب، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد العدالة الأخلاقية، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.13)، العدالة الأخلاقية والتي تعكس الحرص على المزاوجة بين الأخلاق والقانون عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية. في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي بلـــغ (3.00) وتُعزى هذه النتيجة إلى عدم تناسب المكافآت مع الأداء، ومثل هذهِ النتيجة ملموسة ومستشعرة، لدى العاملين والموظفين بصفة عامة، وقد يشتركون غالبيتهم في عدم الرضا الوظيفي حيال المكافآت والرواتب والأجور، نظراً لعدم تناسبها مع الجهود المبذولة في العمل من جهة، وعدم تناسبها أيضاً في تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى، وتعزى أيضاً إلى شعور العاملين بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء المهام التي يؤدونها، وبما يترتب على ذلك من توزيع المهام والأعباء في ضوء قدراتهم في الأداء. ويعزى ذلك إلى كون العدالة التنظيمية وبمختلف أبعادها ذات أصول قيمية ونفسية بالإضافة إلى أصولها القانونية والوضعية، مما يجعلها واسعة الامتداد في الإدارك والشعور، وقد يكون ذلك على حساب المعطيات المادية والحقائق الملموسة، الأمر الذي جعل المبحوثين يفضلون وضمن الحالة المتوسطة، والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (البشابشة ،2008) والتي أشارت نتائجها إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، فقد احتل بُعد العدالة الإجرائية المرتبة الأولى ثم جاءت العدالة التوزيعية في المرتبة الأخيرة ، والتقت أيضا مع دراسة ( lee, 2000) و التي أشارة نتائجها

الى وجود أثر ايجابي للعدالة التوزبعية و العدالة الاجرائية على الرضى الوظيفي ، والتقت أيضا مع (الصمادي ،2008) أن هناك علاقة أيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية ، و التقت مع دراسة (العتيبي، 2003) الذي أظهر أن أكثر العلاقات تأثيراً ما يتعلق بعدالة الإجراءات وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، فيما أختلفت مع دراسة (محارمة، 2000) التي أقرت بانخفاض متوسط إجابات المبحوثين حيال العدالة التنظيمية ، دراسة (زايد، 2000) العدالة التنظيمية ممثلة بعدالة التوزيع كانت أكثر تأثيراً من عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات بمجموعة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحوثين لإدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك وهي كما يلي:

**أ. العدالة التوزيعية:**

**الجدول رقم(3)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للعدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.** | تتوافق متطلبات عملي في المنظمة مع قدراتي الذاتية في الأداء. | 3.44 | 1.00 | 1 | متوسط |
| 2. | يتم توزيع الحوافز المالية على المرؤسين بصورة عادلة. | 2.86 | 1.04 | 4 | متوسط |
| 3. | يتناسب راتبي الشهري الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في عملي ومع ما أتمتع به من مؤهلات علمية. | 3.09 | 0.99 | 2 | متوسط |
| **4.** | أحظى بمكافآت رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذلة في عملي. | 2.77 | 0.99 | 6 | متوسط |
| 5. | هناك تماثل بين مقدار راتبي ورواتب الآخرين الذين يبذلون مثل ما أبذل من جهد. | 2.80 | 1.02 | 5 | متوسط |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| .6 | تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع في العاملين المنظمة بصورة عادلة. | 3.05 | 1.01 | 3 | متوسط |
| 1−6 | العدالة التوزيعية | 3.00 | 0.66 | – | متوسط |

يظهر من الجدول رقم( 3) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك للعدالة التوزيعية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.00) وانحراف معياري( 0.66)، وقد احتلّت الفقرة رقم( 1) (تتوافق متطلبات عملي في المنظمة مع قدراتي الذاتية في الأداء) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.44)، في حين جاءت الفقرة رقم(4) (أحظى بمكافآت رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذلة في عملي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 2.77)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

**ب. العدالة الإجرائية:**

**الجدول رقم(4)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للعدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .7 | يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع المرؤسين بعدالة. | 3.03 | 1.03 | 6 | متوسطة |
| **.8** | يتخذ رؤسائي في منظمتي القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية وبعد الاستماع الى أراء المرؤوسين. | 2.93 | 1.04 | 7 | متوسطة |
| **.9** | يقوم متخذو القرارات الإدارية بتقديم المعلومات الإضافية عند استفسار المرؤسين عنها. | 3.51 | 0.98 | 3 | مرتفع |
| **.10** | تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دون استثناء. | 3.53 | 0.97 | 2 | مرتفع |
| .11 | أتقبل القرارات الصادرة عن الرؤساء حينما تكون عادلة حتى وإن جاءت في غير صالحي. | 3.43 | 1.00 | 4 | متوسطة |
| .12 | أشعر بأن النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة | 3.20 | 1.02 | 5 | متوسطة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | حيال وظيفتي بالمنظمة عادلة. | | | | |
| **13.** | أستطيع مناقشة رؤسائي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملي. | 3.63 | 0.93 | 1 | مرتفع |
| 7-13 | العدالة الإجرائية | 3.32 | 0.62 | – | متوسطة |

يظهر من الجدول رقم( 4) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك للعدالة الإجرائية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.32) وانحراف معياري( 0.62)، وقد احتلّت الفقرة رقم( 13) (أستطيع مناقشة رؤسائي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ ( 3.63)، في حين جاءت الفقرة رقم( 8) (يتخذ رؤسائي في منظمتي القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية وبعد الاستماع إلى أراء المرؤسين) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 2.93)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة. عدا الفقرات( 9، 10، 13) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

**ج. عدالة التعاملات:**

**الجدول رقم(5)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين عدالة التعاملات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .14 | يراعي رؤسائي مصلحتي الوظيفية عند اتخاذهم القرارات المرتبطة بعملي. | 3.26 | 1.05 | 5 | متوسطة |
| **.15** | أشعر بوضوح كيف يتعامل رؤسائي إزاء مكانتي الوظيفية خلال عملي بالمنظمة. | 3.50 | 1.03 | 1 | مرتفع |
| .16 | يتعامل رؤسائي معي بكل اهتمام عند اتخاذهم | 3.33 | 1.04 | 4 | متوسطة |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | قرارا متعلقا بوظيفتي. | | | | |
| .17 | يحرص الرئيس المباشر على إشاعة روح التعاون الجماعي بين المرؤوسين. | 3.46 | 0.99 | 2 | متوسطة |
| .18 | اشعر بعدالة تصرفات الرئيس المباشر في حسم النزاعات بين المرؤوسين. | 3.40 | 0.99 | 3 | متوسطة |
| **.19** | أعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة. | 3.25 | 1.00 | 6 | متوسطة |
| 19-14 | عدالة التعاملات | 3.37 | 0.63 | – | متوسطة |

يظهر من الجدول رقم( 5) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك لعدالة التعاملات كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.37) وانحراف معياري( 0.63)، وقد احتلّت الفقرة رقم( 15) (أشعر بوضوح كيف يتعامل رؤسائي إزاء مكانتي الوظيفية خلال عملي بالمنظمة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ( 3.50)، في حين جاءت الفقرة رقم( 19) (أعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة. عدا الفقرة(15) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

**د. العدالة التقويمية:**

**الجدول رقم(6)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين عن العدالة التقويمية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .20 | يُقيِّم الرؤساء في وحَدتي مرؤوسيهم من خلال معايير عادلة. | 3.29 | 1.02 | 6 | متوسطة |
| .21 | أنا على معرفة بالمعايير التي من خلالها يتم تقييم أدائي في المنظمة. | 3.47 | 1.03 | 3 | متوسطة |

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .22 | هناك فرصة مهيأة للمرؤوسين للتظلّم من التقييمات غير العادلة بحقهم. | 3.31 | 1.01 | 5 | متوسطة |
| **.23** | أعتقد بأن جميع الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية. | 3.51 | 0.97 | 1 | مرتفع |
| .24 | أحظى بالترقية المناسبة كلما حرصت على جودة أداء عملي. | 3.48 | 0.99 | 2 | متوسطة |
| .25 | يساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في منظمتي على معرفة أوجه القوة والضعف في أدائي. | 3.47 | 1.01 | 4 | متوسطة |
| **.26** | تكافئ الإدارة العليا في منظمتي جميع المرؤوسين وفق أدائهم. | 3.15 | 1.05 | 7 | متوسطة |
| 26-20 | العدالة التقيمية | 3.38 | 0.59 | - | متوسطة |

يظهر من الجدول رقم( 6) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك للعدالة التقييمية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري(0.59)، وقد احتلّت الفقرة رقم(23) (أعتقد بأن جميع الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.51)، في حين جاءت الفقرة رقم( 26) (تكافئ الإدارة العليا في منظمتي جميع المرؤوسين وفق أدائهم) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.15)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة. عدا الفقرة(23) حيث جاءت بدرجة مرتفعة.

**د. العدالة الأخلاقية:**

**الجدول رقم(7)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين في العدالة الأخلاقية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .27 | تحرص منظمتي على غرس القيم الأخلاقية عند إسنادها لمن يشغل المناصب الإدارية. | 3.16 | 1.02 | 2 | متوسطة |

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| **28.** | تنسجم كافة الإجراءات الإدارية والسلوكيات المصاحبة للأنشطة الإدارية في منظمتي مع مفهوم العدالة الأخلاقية. | 3.27 | 1.04 | 1 | متوسطة |
| .29 | تشعرني منظمتي التي اعمل بها بأن أدائي لواجباتي ما هو إلا أمانة ينبغي عليّ أداؤها بشكل كامل. | 3.09 | 1.03 | 4 | متوسطة |
| .30 | أشعر بأن أدائي لعملي يجمع بين الحرص على المصلحة العامة واحترام قيم المجتمع. | 3.11 | 0.99 | 3 | متوسطة |
| **.31** | تنعكس حقيقة العدالة في منظمتي التي اعمل بها في حرصها على المزاوجة بين الأخلاق والقانون عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية. | 3.03 | 1.00 | 5 | متوسطة |
| 27–31 | العدالة الأخلاقية | 3.13 | 0.61 | – | متوسطة |

يظهر من الجدول رقم( 7) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك للعدالة الأخلاقية كبعد من أبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.13) وانحراف معياري( 0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم( 28) (تنسجم كافة الإجراءات الإدارية والسلوكيات المصاحبة للأنشطة الإدارية في منظمتي مع مفهوم العدالة الأخلاقية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ ( 3.27)، في حين جاءت الفقرة رقم( 31) (تنعكس حقيقة العدالة في منظمتي التي اعمل بها في حرصها على المزاوجة بين الأخلاق والقانون عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.03)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

**الإجابة عن السؤال الثاني: . ما مستوى أداء العاملين في (الادارة الوسطى) للشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ؟**

**جدول رقم (8)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك**

| تسلسل الفقرات | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| 32−38 | الانضباط | 3.67 | 0.56 | 2 | مرتفع |
| 39−43 | إنجاز المهام | 3.68 | 0.54 | 1 | مرتفع |
| 44−47 | العلاقة مع الرؤوساء | 3.61 | 0.62 | 3 | مرتفع |
| 48−52 | العلاقة مع الزملاء | 3.60 | 0.64 | 4 | مرتفع |
| 32−52 | تحسين أداء العاملين | 3.64 | 0.53 | – | مرتفع |

يبين الجدول رقم (8) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في(الادارة الوسطى ) للشركة الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤوساء، العلاقة مع الزملاء)، جاء بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات (3.64) وانحراف معياري(0.53)، وقد احتّل بُعد إنجاز المهام المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.68)، يلي ذلك بُعد الانضباط، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.67)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد العلاقة مع الرؤوساء، بمتوسط حسابي بلـــغ ( 3.61)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي بلـــغ ( 3.60). ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك يعد مؤشراً إيجابياً لان الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء

للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي المؤسسة وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات المبحوثين لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك وهي كما يلي:

**أ. الانضباط**

**الجدول رقم(9)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين للانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .32 | تتابع الإدارة في منظمتي بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات. | 3.66 | 0.93 | 4 | مرتفع |
| .33 | ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي. | 3.74 | 1.01 | 3 | مرتفع |
| **.34** | تُطور منظمتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار. | 3.79 | 0.98 | 1 | مرتفع |
| .35 | يتوفر لدى منظمتي وصف مكتوب يحدد بوضوح الحقوق و الواجبات . | 3.75 | 0.97 | 2 | مرتفع |
| .36 | تعاقب منظمتي كل من يخالف الأنظمة والتعليمات. | 3.61 | 1.00 | 5 | مرتفع |
| **.37** | ألتزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي. | 3.54 | 1.02 | 7 | مرتفع |
| .38 | أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة. | 3.59 | 0.93 | 6 | مرتفع |
| 32-38 | الانضباط | 3.67 | 0.56 | - | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم( 9) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك للانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.67) وانحراف معياري( 0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم( 34) (تُطور

منظمتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.79)، في حين جاءت الفقرة رقم( 37) (ألتزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.54)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

**ب. إنجاز المهام**

**الجدول رقم (10)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصوّرات المبحوثين لإنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك.**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| .39 | اشعر بأني أنجز عملا مهما في منظمتي. | 3.70 | 0.99 | 2 | مرتفع |
| **.40** | أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني. | 3.59 | 1.00 | 5 | مرتفع |
| **.41** | نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط. | 3.74 | 0.96 | 1 | مرتفع |
| .42 | أتلقى بانتظام معلومات مرتدة من رئيسي حول العمل الذي أقوم به. | 3.69 | 0.98 | 3 | مرتفع |
| .43 | احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل. | 3.68 | 0.97 | 4 | مرتفع |
| 44–47 | إنجاز المهام | 3.68 | 0.54 | – | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم( 10) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك لإنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.68) وانحراف معياري( 0.54)، وقد احتلّت الفقرة رقم( 41) (نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.74)، في حين جاءت الفقرة رقم(40) (أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.59)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة

لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

**ج. العلاقة مع الرؤساء**

**الجدول رقم (11)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للعلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| **44.** | يعمل رئيسي على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في المنظمة من خلال تأييده لتقديم الحوافز المادية والمعنوية. | 3.67 | 0.95 | 1 | مرتفع |
| 45. | يسمح رئيسي في تبني حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل. | 3.64 | 0.99 | 2 | مرتفع |
| **46.** | يتَبع المدير الأسلوب النمطي في اتخاذ قراراته الإدارية. | 3.55 | 0.92 | 4 | مرتفع |
| 47. | تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالثقة والاحترام المتبادل في منظمتي. | 3.59 | 0.96 | 3 | مرتفع |
| 39−43 | العلاقة مع الرؤوساء | 3.61 | 0.62 | − | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم (11) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك للعلاقة مع الرؤوساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.61) وانحراف معياري( 0.62)، وقد احتلّت الفقرة رقم( 44) (يعمل رئيسي على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في المنظمة من خلال تأييده لتقديم الحوافز المادية والمعنوية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ ( 3.67)، في حين جاءت الفقرة رقم( 46) (يتَبع المدير الأسلوب النمطي في اتخاذ قراراته الإدارية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.55)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

### د. العلاقة مع الزملاء

**الجدول رقم (12)**

**المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للعلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .**

| رقم الفقرة | محتوى الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب حسب الأهمية | المستوى حسب المتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| **.48** | يساعد الجو السائد في العمل على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها. | 3.54 | 0.99 | 5 | مرتفع |
| .49 | يحدد الأفراد العاملون دور كل واحد منهم في المجموعة التي ينتمي إليها في مجال العمل. | 3.57 | 0.96 | 3 | مرتفع |
| .50 | تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين الأفراد العاملين في منظمتي. | 3.60 | 0.98 | 2 | مرتفع |
| **.51** | يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي. | 3.73 | 0.91 | 1 | مرتفع |
| .52 | علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة. | 3.56 | 0.93 | 4 | مرتفع |
| 48−52 | العلاقة مع الزملاء | 3.60 | 0.64 | − | مرتفع |

يظهر من الجدول رقم( 12) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك للعلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.60) وانحراف معياري( 0.64)، وقد احتلّت الفقرة رقم( 51) (يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي) المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ (3.73)، في حين جاءت الفقرة رقم(48) (يساعد الجو السائد في العمل توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ ( 3.54)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

**الإجابة عن السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين متغيّر الدراسة المستقل (العدالة التنظيمية) وكلّ بعد من أبعاده والمتغيّر التابع (تحسين أداء العاملين) وكلّ بعد من أبعاده؟**

**جدول رقم (13)**

**يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين العدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين، على المستوى الكُلي والبُعدي المنفرد.**

| الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة | الانضباط | إنجاز المهام | العلاقة مع الرؤوساء | العلاقة مع الزملاء | تحسين أداء العاملين |
|---|---|---|---|---|---|
| العدالة التوزيعية | *0.501 | *0.523 | *0.498 | *0.379 | *0.372 |
| العدالة الإجرائية | 0.571 | *0.501 | *0.472 | *0.458 | *0.520 |
| عدالة التعاملات | *0.556 | *0.467 | *0.410 | *0.629 | *0.543 |
| العدالة التقييمية | *0.720 | *0.673 | *0.643 | *0.358 | *0.706 |
| العدالة الأخلاقية | *0.409 | *0.379 | *0.337 | *0.341 | *0.469 |
| العدالة التنظيمية | *0.655 | *0.604 | *0.560 | *0.521 | *0.620 |

* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (13)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين ككل (0.620) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية، في تحسين أداء العاملين، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الانضباط) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية( 0.655) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(العلاقة مع الزملاء) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.521). والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (البشابشة ،2008) والتي أشارت نتائجها إلى أن أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي ، والتقت مع دراسة (محارمة ،2000) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في العلاقة

بين السلوك وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، والتقت أيضاً مع دراسة (المهدي، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة، والتقت أيضاً مع دراسة ( Schmiesing & Safrit & Gliem, 2003) والتي أشارت نتائجها إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وهناك ارتباط إيجابي قوي بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي.

**اختبار الفرضيات:**

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم(14) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين( VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم ( 14) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين( VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة( VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من( 10) وتتراوح(2.468 –4.190) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من(0.05) وتتراوح بين (0.239 – 0.405) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

**جدول رقم (14)**

**اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء**

| المتغيرات | التباين المسموح به Tolerance | معامل تضخم التباين (VIF) | معامل الالتواء Skewness |
|---|---|---|---|
| العدالة التوزيعية | 0.372 | 2.692 | 0.207 |
| العدالة الإجرائية | 0.345 | 2.896 | 0.210 |
| عدالة التعاملات | 0.239 | 4.190 | 0.159 |
| العدالة التقييمية | 0.405 | 2.468 | 0.457 |
| العدالة الأخلاقية | 0.359 | 2.788 | 0.211 |

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (14) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

**جدول رقم (15)**

**نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.**

| المتغير التابع | المصدر | درجات الحرية | معامل التحديد $R^2$ | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الانضباط | الانحدار | (5، 736) | 0.464 | 251.211 | 50.242 | 127.60* | 0.000 |
| | الخطأ | | | 289.796 | 0.394 | | |
| إنجاز المهام | الانحدار | (5، 736) | 0.372 | 209.332 | 41.866 | 87.18* | 0.000 |
| | الخطأ | | | 353.444 | 0.480 | | |
| العلاقة مع الرؤساء | الانحدار | (5، 736) | 0.338 | 181.500 | 36.300 | 75.13* | 0.000 |
| | الخطأ | | | 355.687 | 0.483 | | |
| العلاقة مع الزملاء | الانحدار | (5، 736) | 0.298 | 150.190 | 30.038 | 62.47* | 0.000 |
| | الخطأ | | | 353.900 | 0.481 | | |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (15) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة( $\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية( 5، 736)، حيث إن أبعاد العدالة التنظيمية تفسر( 46.4%) من التباين في بُعد(الانضباط)، كما تُفسر أيضاً(37.2%) من التباين في بُعد(إنجاز المهام)، وتُفسر أيضاً( 33.8%) من التباين في بُعد(العلاقة مع الرؤساء)، وأخيراً فسرت أبعاد العدالة التنظيمية( 29.8%) من التباين في بُعد(العلاقة مع الزملاء)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر العلاقة مع الزملاء في تفسير الأبعاد التابعة لتحسين أداء العاملين. )، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زايد، 2000) ودراسة ( Lee, 2000) و دراسة (البشابشة، 2008).

وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

**الإجابة عن الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في**

**الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.**

**جدول رقم (16)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العدالة التنظيمية بإبعادها المختلفة في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.**

| العدالة التنظيمية | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمةt المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| العدالة التوزيعية | 0.134 | 0.047 | 0.128 | *2.863 | 0.000 |
| العدالة الإجرائية | 0.203 | 0.041 | 0.229 | *4.943 | 0.000 |
| عدالة التعاملات | 0.078 | 0.036 | 0.091 | *2.183 | 0.029 |
| العدالة التقييمية | 0.268 | 0.041 | 0.277 | *6.491 | 0.000 |
| العدالة الأخلاقية | 0.061 | 0.036 | 0.063 | **1.689 | 0.092 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(16)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) هي أكثر متغيرات العدالة التنظيمية تأثيراً في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، حيث بلغت قيم ( t) المحسوبة والبالغة(2.863، 4.943، 2.183، 6.491) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(العدالة الأخلاقية) ليس لها أثر في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة

الجزائرية للمحروقات سوناطراك. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير(العدالة الأخلاقية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية)، في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، كما يتضح من الجدول رقم( 17) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التقييمية تُفسر ما مقداره ( 37.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث يفسر مع العدالة التقييمية ( 44.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العدالة التوزيعية حيث فسر مع المتغيرين السابقين(45.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره( 46.2%) من التباين في الانضباط كمتغير تابع. ويفسر ذلك من خلال ميل المبحوثين إلى تحقيق العدالة على أساس العمل والجهد المبذول، كمبدأ يؤمن به المبحوثون، لإحساسهم بقوة الحاجة إلى النمو الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (محارمة، 2000) و دراسة (البشابشة ، 2008) و دراسة (cremer،2005) ، ولا تتفق مع دراسة (ابراهيم، 2006) ولا مع دراسة (الصمادي ،2008).

وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(العدالة الأخلاقية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

**جدول رقم (17)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالانضباط من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة**

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|---|---|---|---|
| العدالة التقييمية | 0.377 | *7.620 | 0.000 |
| العدالة الإجرائية | 0.448 | *4.991 | 0.000 |
| العدالة التوزيعية | 0.457 | *2.990 | 0.003 |
| عدالة التعاملات | 0.462 | *2.575 | 0.010 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(العدالة الأخلاقية)

**الإجابة عن الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.**

**جدول رقم (18)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العدالة التنظيمية بإبعادها المختلفة في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.**

| العدالة التنظيمية | **B** | **الخطأ المعياري** | **Beta** | **قيمةt المحسوبة** | **مستوى دلالة t** |
|---|---|---|---|---|---|
| العدالة التوزيعية | 0.199 | 0.045 | 0.219 | *4.373 | 0.000 |
| العدالة الإجرائية | 0.086 | 0.040 | 0.098 | *2.172 | 0.030 |
| عدالة التعاملات | 0.107 | 0.052 | 0.100 | *2.068 | 0.039 |
| العدالة التقييمية | 0.220 | 0.046 | 0.223 | *4.833 | 0.000 |
| العدالة الأخلاقية | 0.066 | 0.040 | 0.067 | **1.670 | 0.095 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(18)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات،

العدالة التقييمية) هي أكثر متغيرات العدالة التنظيمية تأثيراً في إنجاز المهام كبعد من أبعاد

تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، حيث بلغت قيم ( t)

المحسوبة والبالغة( 4.373، 2.172، 2.068، 4.833) على التوالي، وهي قيم معنوية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(العدالة الأخلاقية) ليس

لها أثر في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات

سوناطراك حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة

إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات،

العدالة التقييمية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية

للمحروقات سوناطراك. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة

إحصائية لمتغير(العدالة الأخلاقية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في

الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد

أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد

العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة

الأخلاقية)، في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، كما يتضح من الجدول

رقم(19) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة

التقييمية تُفسر ما مقداره (30.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة التوزيعية

حيث يفسر مع العدالة التقييمية (35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العدالة

الإجرائية حيث فسر مع المتغيرين السابقين(36.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً

متغير عدالة التعاملات حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره( 37%) من التباين في إنجاز المهام كمتغير تابع. ويرجع ذلك إلى إمكانية استشعار مدى العلاقات السائدة بين الموظفين الإداريين بوصفهم مرؤوسين يتعاملون إنسانياً وتنظيمياً واجتماعياً، و يدركون أهمية المصلحة العامة وما يرتبط بقيم المجتمع وأخلاقياته، كالأمانة والنزاهة والمصداقية، وهي الأقرب إلى مشاعر العاملين، وشعورهم بالتوافق النفسي والتنظيمي إزاء الوظائف التي يشغلونها، وبما يترتب على ذلك من توزيع الأعباء الوظيفية، وإلى القيمة المطلقة للعدالة ذات الامتداد النفسي والمعنوي والأخلاقي المترسخ في نفسيتهم واستجاباتهم لمبررات الحق والواجب. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(العدالة الأخلاقية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

**جدول رقم (19)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإنجاز المهام من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة**

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|---|---|---|---|
| العدالة التقييمية | 0.301 | 5.835* | 0.000 |
| العدالة التوزيعية | 0.357 | 4.421* | 0.000 |
| العدالة الإجرائية | 0.365 | 2.560* | 0.011 |
| عدالة التعاملات | 0.370 | 2.192* | 0.029 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(العدالة الأخلاقية)

**الإجابة عن الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.**

**جدول رقم (20)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العدالة التنظيمية بإبعادها المختلفة في العلاقة مع الرؤوساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.**

| العدالة التنظيمية | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمةt المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| العدالة التوزيعية | 0.195 | 0.043 | 0.221 | *4.285 | 0.000 |
| العدالة الإجرائية | 0.133 | 0.052 | 0.128 | *2.569 | 0.010 |
| عدالة التعاملات | 0.046 | 0.040 | 0.048 | **1.152 | 0.250 |
| العدالة التقييمية | 0.234 | 0.046 | 0.243 | *5.122 | 0.000 |
| العدالة الأخلاقية | 0.023 | 0.041 | 0.027 | **0.573 | 0.567 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) هي أكثر متغيرات العدالة التنظيمية تأثيراً في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ،حيث بلغت قيم( t)المحسوبة والبالغة (4.285، 2.569، 5.122) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العدالة الأخلاقية،عدالة التعاملات) ليس لهما أثر في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك،حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية(العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك . وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيري(العدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد

تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية)، في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، كما يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العدالة التقييمية تُفسر ما مقداره ( 27.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة التوزيعية حيث يفسر مع العدالة التقييمية (32.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العدالة الإجرائية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره( 33.6%) من التباين في العلاقة مع الرؤساء كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير ا (العدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات) على اعتبار أنهما متغيرات غير مهم ة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع. وتدل هذه النتيجة على مراعاة الرؤساء مصلحة العاملين الوظيفية عند اتخاذهم القرارات المرتبطة بعملهم، وحرصهم على إشاعة روح التعاون الجماعي بين المرؤوسين، وعدالة تصرفات الرؤوساء في حسم النزاعات بين المرؤوسين، وتعامل المرؤوسين مع بعضهم بسلوكيات مقبولة. وحرصهم على أن تكون النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة حيال وظيفتهم بالمنظمة عادلة.

**جدول رقم (21)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعلاقة مع الرؤوساء من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة**

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|---|---|---|---|
| العدالة التقييمية | 0.274 | *6.457 | 0.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| العدالة التوزيعية | 0.329 | 4.787* | 0.000 |
| العدالة الإجرائية | 0.336 | 2.885* | 0.004 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرا (العدالة الأخلاقية، عدالة التعاملات)

**الإجابة عن الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.**

**جدول رقم (22)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العدالة التنظيمية بإبعادها المختلفة في العلاقة مع الرؤوساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.**

| العدالة التنظيمية | B | الخطأ المعياري | Beta | قيمةt المحسوبة | مستوى دلالة t |
|---|---|---|---|---|---|
| العدالة التوزيعية | 0.051 | 0.040 | 0.061 | 1.277** | 0.202 |
| العدالة الإجرائية | 0.219 | 0.046 | 0.235 | 4.800* | 0.000 |
| عدالة التعاملات | 0.221 | 0.045 | 0.258 | 4.865* | 0.000 |
| العدالة التقييمية | 0.080 | 0.052 | 0.080 | 1.555** | 0.120 |
| العدالة الأخلاقية | 0.022 | 0.040 | 0.023 | 0.552** | 0.581 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.05)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) هي أكثر متغيرات العدالة التنظيمية تأثيراً في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، حيث بلغت قيم ( t) المحسوبة والبالغة( 4.800، 4.865) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية،

العدالة التقييمية) ليس لها أثر في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العدالة التنظيمية(العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك . وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات(العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية، العدالة التقييمية) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية)، في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين، كما يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير عدالة التعاملات تُفسر ما مقداره (25.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العدالة الإجرائية حيث يفسر مع عدالة التعاملات ( 29.3%) من التباين في العلاقة مع الزملاء كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن العاملين في شركة سوناطراك يركزون على ضرورة فتح قنوات الاتصال، ومنح أعضاء الصلاحية الكافية، التي تخولهم وضع الأهداف المرتبطة بمهامهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات ضمن نطاق مسؤولياتهم المحددة، ليؤكد الاهتمام باستمرارية أداء العاملين لواجباتهم بشكل متكاملٍ، دون خلل يؤثر سلبياً على النتائج النوعية والكمية. بروح

الفريق الواحد بعيداً عن الخوف والتهديد والعقاب. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(العدالة التوزيعية، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

**جدول رقم (23)**

**نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعلاقة مع الزملاء من خلال أبعاد العدالة التنظيمية كمتغيرات مستقلة**

| ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ | قيمة $R^2$ معامل التحديد | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t* |
|---|---|---|---|
| عدالة التعاملات | 0.254 | *7.913 | 0.000 |
| العدالة الإجرائية | 0.293 | *6.391 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيري(العدالة التوزيعية، العدالة التقييمية، العدالة الأخلاقية)

**الفرضية الخامسة : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية، تعزى للخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة ، المؤهل العلمي ، العمر).**

**الجدول رقم(24)**

**تحليل التباين في تصوّرات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تعزى لخصائص الديموغرافية**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المسمى الوظيفي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 737) | 2.002<br>433.158 | 0.500<br>0.588 | 0.851 | 0.493 |
| الخبرة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 738) | 48.075<br>387.085 | 16.025<br>0.525 | *30.55 | 0.000 |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 738) | 18.399<br>416.761 | 6.133<br>0.565 | *10.86 | 0.000 |
| العمر | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 738) | 98.677<br>336.483 | 32.892<br>0.456 | *22.14 | 0.000 |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

**أولاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير "المسمى الوظيفي":**

أشارت النتائج في الجدول رقم( 24) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المسمى الوظيفي) في تصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية، حيث وجدت أن قيمة($F=0.851$) ومستوى الدلالة( $\alpha=0.493$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha$ =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**ثانياً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير "الخبرة":**

أشارت النتائج في الجدول رقم(24) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية، حيث وجدت أن قيمة( $F=30.55$) ومستوى الدلالة($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة( $\alpha$ =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول( 25) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة( 16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة( 16 سنة فأكثر) (3.65)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ( 2.93) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة( 16 سنة فأكثر).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة( 11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى( 5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة( 11-15 سنة) (3.35)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(2.93) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11-15 سنة). فبالنسبة للخبرة لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة( 16 سنة فأكثر). بمعنى أنه كلما زادت خبرة المبحوث زاد مستوى إدراكه للعدالة التنظيمية، نتيجة للخبرة الطويلة في ممارسة العمل الإداري. التقت مع دراسة (وادي , 2007 ) الذي اثبتت نتائج الدراسة عنده ، وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. و دراسة محارمة (2000) الذي اثبتت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين السلوك وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر. و دراسة العجمي وآخرون (2000) حيث توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية .

**الجدول رقم (25)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6-10 سنوات | 11-15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 2.93 | - | - | *0.42* | *0.72 |
| 6-10 سنوات | 3.09 | - | - | - | *0.56 |
| 11-15 سنة | 3.35 | - | - | - | *0.30 |
| 16 سنة فأكثر | 3.65 | - | - | - | - |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

**ثالثاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي":**

أشارت النتائج في الجدول رقم (24) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل

العلمي) في تصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية حيث وجدت أن قيمة( F=10.86)

ومستوى الدلالة(α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة( α =0.05)، مما يقتضي

رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق

ذات دلالة إحصائية لتصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية **في الشركة الجزائرية**

**للمحروقات سوناطراك** تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول( 26) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس فما فوق) ومتوسط الفئة الأولى(دون الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس فما فوق)(3.66)، أما متوسط الفئة الأولى(دون الثانوية العامة) فقد بلغ( 3.13) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فما فوق. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس فما فوق) ومتوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس فما فوق)( 3.66)، أما متوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) فقد بلغ(3.19) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فما فوق. وبالنسبة للمؤهل العلمي لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس فما فوق) . بمعنى أنه كلما زاد مؤهل المبحوث زاد مستوى إدراكه للعدالة التنظيمية ، و التقت مع دراسة (وادي , 2007 ) الذي اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. و دراسة محارمة (2000) الذي اثبتت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين السلوك وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر. و دراسة العجمي وآخرون (2000) حيث توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية .

**الجدول رقم (26)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | دون الثانوية | ثانوية عامة | دبلوم متوسط | بكالوريوس فما فوق |
|---|---|---|---|---|---|
| دون الثانوية | 3.13 | – | – | – | *0.53 |
| ثانوية عامة | 3.19 | – | – | – | *0.47 |
| دبلوم متوسط | 3.46 | – | – | – | – |
| بكالوريوس فما فوق | 3.66 | – | – | – | – |

**رابعاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير "العمر":**

أشارت النتائج في الجدول رقم ( 24) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية حيث وجدت أن قيمة( F=22.14) ومستوى الدلالة($\alpha$=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة( $\alpha$ =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصّورات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك تعزى لمتغير العمر.ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول( 27) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة( 51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى( 30 سنة فأقل) ( 2.96)، أما متوسط الفئة الرابعة( 51 سنة فأكثر) فقد بلغ( 3.65) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31–40 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(31–40 سنة) ( 3.16)، أما متوسط الفئة الرابعة( 51 سنة فأكثر) فقد بلغ( 3.65) ولصالح العاملين

ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41−50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى( 30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة( 41− 50 سنة) (3.33)، أما متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) فقد بلغ(2.96) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(41−50 سنة). وبالنسبة للعمر لصالح المبحوثين ذوي أعمار(51 سنة فأكثر) فكلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجا و الماما و يكون اكثر عطاءا ، و التقت مع دراسة (وادي , 2007 ) الذي اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. ودراسة محارمة (2000) التي اثبتت أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين السلوك وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر. و دراسة العجمي وآخرون ( 2000) حيث توصل الباحث إلى أن هناك علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية .

**الجدول رقم (27)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31−40 سنة | 41−50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 2.96 | − | − | *0.37 | 0.69 |
| 31−40 سنة | 3.16 | − | − | − | *0.49 |
| 41−50 سنة | 3.33 | − | − | − | − |
| 51 سنة فأكثر | 3.65 | − | − | − | − |

**الفرضية السادسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين لتحسين أداء العاملين ، تعزى للخصائص الديموغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).**

**الجدول رقم(28)**

**تحليل التباين في تصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين تعزى للخصائص الديموغرافية**

| المتغير المستقل | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة(F) | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المسمى الوظيفي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (4، 737) | 2.482<br>379.498 | 0.620<br>0.515 | 1.205 | 0.307 |
| الخبرة | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 738) | 19.197<br>362.782 | 6.399<br>0.492 | *13.02 | 0.000 |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 738) | 8.567<br>373.413 | 2.856<br>0.506 | *5.64 | 0.001 |
| العمر | بين المجموعات<br>داخل المجموعات | (3، 738) | 5.094<br>376.885 | 1.698<br>0.511 | *3.33 | 0.019 |

- ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

**أولاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير "المس مى الوظيفي":**

أشارت النتائج في الجدول رقم( 28) أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المسمى الوظيفي) في تصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين، حيث وجدت أن قيمة(F=1.205) ومستوى الدلالة( $\alpha$=0.307) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha$ =0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**ثانياً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير "الخبرة":**

أشارت النتائج في الجدول رقم(29) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين، حيث وجدت أن قيمة( F=13.02) ومستوى

الدلالة($\alpha$=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة( $\alpha$ =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك عزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول( 29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة( 16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة( 16 سنة فأكثر) (3.93)، أما متوسط الفئة الأولى( 5سنوات فأقل) فقد بلغ( 3.50) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة( 16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية( 6−10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة( 16 سنة فأكثر) (3.93)، أما متوسط الفئة الثانية(6−10سنوات) فقد بلغ(3.56) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثالثة( 11−15 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة( 16 سنة فأكثر) (3.93)، أما متوسط الفئة الثالثة( 11−15 سنة) فقد بلغ( 3.60) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر). فبالنسبة للخبرة لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة( 16 سنة فأكثر). بمعنى أنه كلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد فإنّ مستوى أدائه يتأثر بسبب تعلمهم أساسيات العمل، إضافة إلى أنّه يوجد هناك تمييز بين أصحاب الخبرات .

**الجدول رقم (29)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية**

**لتصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين حسب متغير سنوات الخبرة**

| فئات سنوات الخبرة | المتوسط الحسابي | 5سنوات فأقل | 6−10 سنوات | 11−15 سنة | 16 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 5سنوات فأقل | 3.50 | − | − | − | *0.43 |
| 6−10 سنوات | 3.56 | − | − | − | *0.37 |
| 11−15 سنة | 3.63 | − | − | − | *0.30 |
| 16 سنة فأكثر | 3.93 | − | − | − | − |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

**ثالثاً: الفروق في تصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي":**

أشارت النتائج في الجدول رقم ( 30) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين حيث وجدت أن قيمة(F=5.64) ومستوى الدلالة($\alpha$ =0.001)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة( 0.05= $\alpha$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصّورات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين **في الشركة الجزائرية للمحروقات** تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس فما فوق) ومتوسط الفئة الأولى(دون الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس فما فوق)(3.91)، أما متوسط الفئة الأولى(دون الثانوية العامة) فقد بلغ( 3.56) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فما فوق. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس فما فوق) ومتوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(بكالوريوس فما فوق)( 3.91)، أما متوسط الفئة الثانية(الثانوية العامة)

فقد بلغ(3.61) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس فما فوق. وبالنسبة للمؤهل العلمي لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس فما فوق). وتفسر على أن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً

**الجدول رقم (30)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصوّرات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين حسب متغير المؤهل العلمي**

| فئات المؤهل العلمي | المتوسط الحسابي | دون الثانوية | ثانوية عامة | دبلوم متوسط | بكالوريوس فما فوق |
|---|---|---|---|---|---|
| دون الثانوية | 3.56 | – | – | – | *0.35 |
| ثانوية عامة | 3.61 | – | – | – | *0.30 |
| دبلوم متوسط | 3.70 | – | – | – | – |
| بكالوريوس فما فوق | 3.91 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

**رابعاً: الفروق في تصوّرات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين تبعاً لمتغير "العمر":**

أشارت النتائج في الجدول رقم ( 31) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصوّرات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين حيث وجدت أن قيمة( F=3.33) ومستوى الدلالة($\alpha$=0.019) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة( $\alpha$ =0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصوّرات المبحوثين نحو تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول( 31) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار( 30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى( 30 سنة فأقل) (3.57)، أما متوسط الفئة

الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وبالنسبة للعمر لصالح المبحوثين ذوي أعمار( 51 سنة فأكثر)، بمعنى أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءً.

**الجدول رقم (31)**

**نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو الوظيفي تبعاً لمتغير العمر**

| فئات العمر | المتوسط الحسابي | 30 سنة فأقل | 31-40 سنة | 41-50 سنة | 51 سنة فأكثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | 3.57 | – | – | – | *0.23 |
| 31-40 سنة | 3.59 | – | – | – | – |
| 41-50 سنة | 3.64 | – | – | – | – |
| 51 سنة فأكثر | 3.80 | – | – | – | – |

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

**مناقشة النتائج:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء العاملين لدى العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك ، بلغ حجمها (742) مفردةً، ولقياس مستوى تحسين أداء العاملين تم استخدام مقياس العدالة التنظيمية وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (البشابشة 2008، وابراهيم 2006، ودراسة rahim 2000 , دراسة قطاونة 2003 , الصمادي 2008)، أما مقياس تحسين أداء العاملين فقد تم صيا غة وبناء فقرات هذا المتغير استرشاداً بدراسة ( isha ,2009) دراسة Schmiesing & Safrit & Gliem, (2003). وقد تناول المقياس الإبعاد التالية: الانضباط، إنجاز المهام، علاقة الموظف مع الرؤوساء، التعامل مع الزملاء. وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على

مقياس ليكرت الخماسي، ولقد امتازت أداة الدراسة بصدق وثبات عال حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للأداة (0.91).

وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أشارت النتائج أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقييمية، الأخلاقية)، جاءت بدرجة متوسطة، هذا يعني أنه أجماع في مفردات العينة على أن العدالة التنظيمية ملحوظة داخل بيئة العمل ، وأن العدالة التنظيمية متوفر ببنودها و فقراتها المختلفة ، وأن مستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤوساء، العلاقة مع الزملاء)، جاء بدرجة مرتفعة، دليل على الاداء المرتفع لدى العاملين في الشركة سوناطراك ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) وتحسين أداء العاملين. وأن هنالك فروق ا ذات دلالة إحصائية (المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) في تصورات العاملين للعدالة التنظيمية، وأن هنالك فروق ا ذات دلالة إحصائية(المسمى الوظيفي،المؤهل العلمي، الخبرة، العمر) في تصورات لمستوى تحسين أداء العاملين.

## الفصل الخامس

## النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل النتائج و التوصيات التي توصلت لها الدراسة وفيما يلي استعراض لكل منها:

**النتائج :**

1. أشارت نتائج المتوسطات الحسابية الى أن إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بُعد العدالة التقييمية المرتبة الأولى ، يلي ذلك بُعد عدالة التعاملات، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد العدالة الإجرائية،، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد العدالة الأخلاقية، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد العدالة التوزيعية .
2. أشارت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك (الانضباط، إنجاز المهام، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء)، جاء بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بُعد إنجاز المهام المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الانضباط وجاء في المرتبة الثالثة بُعد العلاقة مع الرؤوساء، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد العلاقة مع الزملاء.

3. أشارت النتائج أنّ جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للعدالة التنظيمية، وتحسين أداء العاملين كمتغير تابع، وتؤكد الدور الفاعل للعدالة التنظيمية، في تحسين أداء العاملين، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الانضباط) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(العلاقة مع الزملاء).
4. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في الانضباط كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين .في حين أن العدالة الأخلاقية ليس لها أثر في الانضباط في شركة سوناطراك .
5. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذ ي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، العدالة التقييمية) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين. في حين أن العدالة الأخلاقية ليس لها أثر في إنجاز في شركة سوناطراك .
6. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التقييمية) في العلاقة مع الرؤوساء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين . في حين أن (العدالة الأخلاقية،عدالة التعاملات) ليس لهما أثر في العلاقة مع الرؤساء في لشركة سوناطراك .
7. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد تحسين أداء العاملين.

. في حين أن (العدالة الأخلاقية، العدالة التوزيعية، العدالة التقييمية) ليس لها أثر في العلاقة مع الزملاء في شركة سوناطراك .

8. أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للعدالة التنظيمية و تحسين أداء العاملين ، تعزى للخصائص الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة ، العمر).

**التوصيات:**

1. ضرورة أن تتبنى الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على مستويات الأداء عند منتسبيها ، من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة والإيجابية.
2. التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية، دون جعلها خاضعة للأهواء والأساليب البعيدة عن النزاهة والحق.
3. إشاعة روح التثقيف الإداري وبلورة أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين، بحيث يشتمل على تعريف العاملين بأصول العدالة وكيفية الحفاظ على العلاقات السليمة في ممارسة العمل الإداري.
4. إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات الأمر الذي ينعكس على أدائهم لواجباتهم على الوجه المطلوب.
5. التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية، مما يتطلب

الابتعاد عن الأهواء والمصالح الشخصية أو الفئوية الضيقة.

6. إعادة النظر في أساليب وآليات تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب العاملين نحو أداء ورضا أفضل وولاءٍ دائم.

7. ضرورة التواصل البحثي وقيام الدراسات المستقبلية من لدن الباحثين المختصين، بدراسة العدالة التنظيمية، وبحث علاقاتها مع متغيرات إدارية أخرى كالتماثل التنظيمي ، لأجل التوصل الى تحليلات متعددة الأغراض والجوانب اللازمة في تعزيز مثل تلك العلاقة بين النظم والسلوكيات.

**المراجع:**

**المراجع باللغة العربية :**

إبراهيم، شمسة (2006)، **واقع العدالة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين**، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

آثرتون، توني (2000)، **كيف تنمي قدرتك على تفويض الآخرين وتدريبهم**، ترجمة موسى يونس، عمان: بيت الأفكار الدولية.

إدريس، عبد الرحمن، المرسى، جمال الدين محمد (2002). **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

إمام، زكريا بشير، (2003)، **مفهوم العدالة بين الفكر الإسلامي والفكر الغربي** ، روائع مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

البشابشة، سامر (2008) "**أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية**: دراسة ميدانية"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد 4، العدد 4، ص 427-460.

توفيق، عبد الرحمن (1998)، **المهارات السلوكية والقيادية**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

توفيق، عبد الرحمن(2002)، **منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة، مركز الخبرات المهنية للإدارة**، بميك، القاهرة.

جاب الله، رفعت محمد، (1991) **محددات ونتائج ثقة العاملين في عدالة ودقة نظم تقييم الأداء، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة قطر، العدد (2)، 129- 174.

جعلوك، محمد علي عارف (1999)، **القادة هل يولدون أم يصنعون** ، (ط1)، بيروت: دار الراتب الجامعية.

حسانين، جاد الرب عبد السميع، ( 2004 )، "**أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية**"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد 26 ، العدد 2 : 73 -130

حامد، سعيد شعبان (2002)، "**أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية والوظيفية على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية)**"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، جامعة القاهرة، مصر، العدد (59).

حريم، حسين (1997) **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، عمان دار زهران للنشر والتوزيع.

الحنيطي، محمد فالح (2003) "**اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء، دراسة ميدانية تحليلة ، دراسات**، مج(30)، ع(1)، الجامعة الأردنية، عمان.

الحوامده، نضال صالح(2004) "**العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية، مجلة جامعة الملك سعود**، م15، العدد1، ص ص61-99.

خطاب، عايدة سيد ومكاوي، نادية أبو فخره ( 2000)، **القيادة الإدارية الفعالة، كلية التجارة** ، جامعة عين شمس.

خميس، توفيق محمد أحمد (1992)، **تقييم الأداء الإداري لمديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر مديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات أنفسهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

ديسلر، جاري (2003)، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ.

سوزان أكرم سلطان ، (2006) ، **العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالرضئ الوظيفي و الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسة فيها** , رسالة دكتوراة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا .

الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (2005)، **نظرية المنظمة**، (ط2) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الصمادي، وليد (2008) **اثر العدالة التنظيمية في الإلتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الصيرفي، محمد، (2005)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

العتيبي، غازي آدم، (2003) **تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية**، العدد الثالث، المجلد العاشر، جامعة الكويت، ص.ص 343-385.

العجمي، راشد سبيب، ( 1998) **تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة**

**التنظيمية**، مسقط، **مجلة الإداري**، العدد (72)، 71-98.

العجمي، راشد شبيب، الهويهان، عبدالله الظفيري، عواد محمد العدواني، عادل محمد، (2000)، "**العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها على الشعور بالرضا الوظيفي:** دراسة تطبيقية على دولة الكويت"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة الكويت، العدد (2)، ص.ص 193-224.

العمري، إبراهيم ( 1995 )، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.

العميان، محمود سلمان (2002). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

فرنش، وندل، وجوينر، سسيسل بيل، ( 2000) **تطوير المنظمات، تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة**، ترجمة : وحيد الهندي، الرياض، معهد الإدارة العامة.

قرنفل، نبيل محيي الدين (2007)، **الإدارة الصحية**، بيروت: المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط.

القريوتي، محمد قاسم (2004)، **اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة**، مجلة الإدارة العامة، 43، (2)، 259-304.

القريوتي، محمد قاسم (2008)، **مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف**، (ط4)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القطاونه، نشأت أحمد (2003). **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

مبيّض، عامر رشيد، (1999) **موسوعة الثقافة السياسية الاجتماعية الاقتصادية العسكرية : مصطلحات ومفاهيم**، دار غريب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

محارمة، ثامر محمد (2000)، "**مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظة الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية**: دراسة ميدانية"، **مجلة الإدارة العامة**، السعودية، مجلد (40)، العدد (2)، ص.ص. 319–346.

المربع، صالح بن سعيد (2004) بعنوان"**التطوير التنظيميّ وعلاقته بالأداء الوظيفيّ في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2001): **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، جامعة المنصورة، القاهرة، المكتبة العربية.

المهدي، ياسر فتحي الهنداوي(2006) "**العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية**"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

زايد، عادل محمد ( 2000) ، " **تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري : دراسة تطبيقية** ، مجلة العلوم الأدارية ، كلية تجارة ، جامعة القاهرة ، للعدد (54)، ص.ص 575–614

هافارد، بوب (2001)، **نحو النجاح – كيف تقيم أداء موظفيك**، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

وادي، رشدي عبد اللطيف، ( 2007 )، "**العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد 21 , العدد 1

**المراجع باللغة الانجليزية:**


Adams, J.S. (1963). **Towards an understanding of inequity**. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422-436.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). **Interactional justice: Communication criteria of fairness**. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), Research on negotiations in organizations (Vol. 1, pp. 43–55).Greenwich, CT: JAI Press.

Bradley Lisa M.(2006) **Perceptions of justice when selecting internal and external job candidates,** Personnel Review , Volume: 35 Issue: 1 pp: 66 - 77

Brown, D.R & Harvey, D (2006), **An Experiential Approach to Organization Development**, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

Byars, I, LIOYD, and Rue, Leslive, W (1997)**Human Resource Management**, 5th (Ed). Irwin McGrqw-Hill Companies, Inc Newyork.

Campbell, Tom, (1988), "**Justice: Issues in political theory**", 2nd (ED), London, Macmillan Education LTD.

Cremer David De (2005) **Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification**, Journal of Managerial Psychology, Volume: 20 Issue: 1 Page: 4 – 13.

Daft, R.L (2007), **Understanding the theory and design of organization**, International student edition, Thomson South-Western, USA.

Fischer, Renold, (2005), **Rewarding Employee Loyality: An Organizational Justice Approach**, International Journal of organizational and Behavior, Volume 8. N.3, p. 486-503.

Floger R. and Konocsky, M. A., (2006) **"The effects of procedural and distributive justice on reaction to pay raise decisions",** Academy of Management Journal, Vl, (32), No. (1), p.115.

Fok, Lillian, Y, (2000), "**The relationship between Equity Sensitivity, Growth Need, strength, Organizational citizenship Behavior, and perceived outcomes in the QualityEnvironment: A study of Accounting professionals**", Journal of social BehaviorPersonality, Vol.15: 99-121.

Fredrickson, George, (1982), "Recovery of Civism in Puplic Administration". **Public Administration Review**, Vol. 3.502.517.

Jones, G.R (2007), **Organization theory, design, and change**, (5th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Ishak, N. A, & Alam, S. S., (2009), **""The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study",** European Journal of Social Sciences, Vol. 8, No. 2.

Karriker, JH; Williams ML (2009). **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model**. Journal of Management, 35, 112

Koopman, R. (2003), **The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior**, available on: **www.uwstou.edu/solutions/uwjst/koopman.pdf.**

Lee , H.R. (2000) " **An Empirical study of organizaional Justice as a Mediator of the relationships among Leader-Member Exchange and Job satisfaction, organizational commitment, and Turnover intentions in the lodging industry**, ph. D-Dissertation, Virginia state university.

Moorman, R, H. (1991). **The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do farness**

**Perceptions Influence Employee Citizenship**. Journal of Applied Psychology. 76, 845-855.

Niehoff, B. and Moorman, R. (1993), **Justice as Mediator of the Relation Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**, Academy of Management Journal, 36, No. 3, 527-556..

Rahim, M & fzalur, A, (2000), **"Do Justice perceptions Influence styles of HandlingConflict with Supervisors? What Justice perceptions, precisely?",** International Journal of conflict Management, Vol.11: 9-23

Robbins, S.P & Coulter, M (2007), **Management**, (9th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Robbins, S.P & Judge, T.A (2007), **Organizational Behavior**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Saale, F. & Moore, S. (1993), **Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification**, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, p. 105-110.

Schermerhorn, John, R (1999), **Management**, (6th ed.), New York, John Wiley & Sons, Inc.

Edward , Choong, &Tioh, (2010) "**The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives" ,** American Journal of Economics and Business Administration 2 (1): 56-63, 2010.

Schmiesing, R., Safrit, D. Gliem, Do., (2003), **Factor Affecting O.S.U Extension Agents Perceptions of Organizational Justice and Job Satisfaction: Critical In Sights into Emerging Trends and Existing Policies in Extension Human Resource Management**, AIAEE, Proceeding of the 19th Annual Conference Raleigh North Carolina, USA.

Yavuz , Mustafa (2010) , **"The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment"** African Journal of Business Management Vol. 4(5), pp. 695-701.

Williams, S., Pitre, R.R. and Zainuba, M., (2002) **" Justice and Organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment"**, The Journal of Social Psychology**,** Vol. 142 (1): 33-44.

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة.......................................

تحية طيبة وبعد ؛

سيقوم الباحث في قسم إدارة الأعمال باعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين**" بهدف التعرف على **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية للمحروقات سوناطراك .**

ارجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة بحسب ما ترونه مناسباً حيث ان أجابتكم التى تعبر عن رأيكم في بعض الجوانب المتصلة بالعمل ، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

**الباحث**

**محمد بوقليع**

**أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية:**

يرجى وضع علامة (✓) أمام المربع الذي يناسبك:

1. العمر:

| | | | |
|---|---|---|---|
| 30 سنة فأقل | ☐ | 31−40 سنة | ☐ |
| 41−50 سنة | ☐ | 51 سنة فأكثر | ☐ |

2. المؤهل العلمي:

| | | | |
|---|---|---|---|
| دون الثانوية | ☐ | ثانوية عامة | ☐ |
| دبلوم متوسط | ☐ | بكالوريوس فما فوق | ☐ |

3. عدد سنوات الخبرة:

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 سنوات فاقل | ☐ | 6−10 سنوات | ☐ |
| 11−15 سنة | ☐ | 16سنة فأكثر | ☐ |

4. المسمى الوظيفي

| | | | |
|---|---|---|---|
| مدير | ☐ | مساعد مدير | ☐ |
| رئيس قسم | ☐ | رئيس شعبة | ☐ |

**القسم الثاني** : في الجدول الذي أمامك من الفقرات، صممت لقياس العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين ، يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات مع وضع إشارة ( × ) عند البديل المناسب.

| الرقم | الفقرات | تنطبق دائماً | تنطبق غالباً | تنطبق أحياناً | تنطبق نادراً | لا تنطبق إطلاقاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتوافق متطلبات عملي في المنظمة مع قدراتي الذاتية في الأداء. | | | | | |
| 2 | يتم توزيع الحوافز المالية على المرؤسين بصورة عادلة. | | | | | |
| 3 | يتناسب راتبي الشهري الذي أحصل عليه مع الجهود التي أبذلها في عملي ومع ما أتمتع به من مؤهلات علمية. | | | | | |
| 4 | أحظى بمكافآت رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذلة في عملي. | | | | | |
| 5 | هناك تماثل بين مقدار راتبي ورواتب الآخرين الذين يبذلون مثل ما أبذل من جهد. | | | | | |
| 6 | تتوزع المسؤولية الإدارية على جميع العاملين | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المنظمة بصورة عادلة. | | | | | |
| 7 | يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على جميع المرؤوسين بعدالة. | | | | | |
| 8 | يتخذ رؤسائي في منظمتي القرارات الإدارية بعد جمع المعلومات الكافية وبعد الاستماع الى أراء المرؤسين. | | | | | |
| 9 | يقوم متخذو القرارات الإدارية بتقديم المعلومات الإضافية عند استفسار المرؤوسين عنها. | | | | | |
| 10 | تحرص إدارة المنظمة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دون استثناء. | | | | | |
| 11 | أتقبل القرارات الصادرة عن الرؤساء حينما تكون عادلة حتى وإن جاءت في غير صالحي. | | | | | |
| 12 | أشعر بأن النتائج المترتبة عن القرارات المتخذة حيال وظيفتي بالمنظمة عادلة. | | | | | |
| 13 | أستطيع مناقشة رؤسائي بصراحة بخصوص القرارات الصادرة المتعلقة بعملي. | | | | | |
| 14 | يراعي رؤسائي مصلحتي الوظيفية عند اتخاذهم القرارات المرتبطة بعملي. | | | | | |
| 15 | أشعر بوضوح كيف يتعامل رؤسائي إزاء مكانتي | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | الوظيفة خلال عملي بالمنظمة. | | | | | |
| 16 | يتعامل رؤسائي معي بكل اهتمام عند اتخاذهم قرارا متعلقا بوظيفتي. | | | | | |
| 17 | يحرص الرئيس المباشر على إشاعة روح التعاون الجماعي بين المرؤوسين. | | | | | |
| 18 | اشعر بعدالة تصرفات الرئيس المباشر في حسم النزاعات بين المرؤوسين. | | | | | |
| 19 | أعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة. | | | | | |
| 20 | يُقَيِّم الرؤساء في منظمتي مرؤسيهم من خلال معايير عادلة. | | | | | |
| 21 | أنا على معرفة بالمعايير التي من خلالها يتم تقييم أدائي في المنظمة. | | | | | |
| 22 | هناك فرصة مهيأة للمرؤوسين للتظّلم من التقييمات غير العادلة بحقهم. | | | | | |
| 23 | أعتقد بأن جميع الترقيات الوظيفية في المنظمة تتم بعيداً عن العلاقات الشخصية. | | | | | |
| 24 | أحظى بالترقية المناسبة كلما حرصت على جودة أداء عملي. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | يساعدني نظام تقييم الأداء المطبق في منظمتي على معرفة أوجه القوة والضعف في أدائي. | | | | | |
| 26 | تكافئ الإدارة العليا في منظمتي جميع المرؤسين وفق أدائهم. | | | | | |
| 27 | تحرص منظمتي على غرس القيم الأخلاقية عند إسنادها لمن يشغل المناصب الإدارية. | | | | | |
| 28 | تنسجم كافة الإجراءات الإدارية والسلوكيات المصاحبة للأنشطة الإدارية في منظمتي مع مفهوم العدالة الأخلاقية. | | | | | |
| 29 | تشعرني منظمتي التي اعمل بها بأن أدائي لواجباتي ما هو إلا أمانة ينبغي عليّ أداؤها بشكل كامل. | | | | | |
| 30 | أشعر بأن أدائي لعملي يجمع بين الحرص على المصلحة العامة واحترام قيم المجتمع. | | | | | |
| 31 | تنعكس حقيقة العدالة في منظمتي التي اعمل بها في حرصها على المزاوجة بين الأخلاق والقانون عند ممارسة كافة الأنشطة الإدارية. | | | | | |
| 32 | تتابع الإدارة في منظمتي بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات. | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | ألتزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي. | | | | | |
| 34 | تُطور منظمتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار. | | | | | |
| 35 | يتوفر لدى منظمتي وصف مكتوب يحدد بوضوح الحقوق و الواجبات . | | | | | |
| 36 | تعاقب منظمتي كل من يخالف الأنظمة والتعليمات. | | | | | |
| 37 | ألتزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي. | | | | | |
| 38 | أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة. | | | | | |
| 39 | اشعر بأني أنجز عملا مهما في منظمتي . | | | | | |
| 40 | أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني. | | | | | |
| 41 | نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط. | | | | | |
| 42 | أتلقى بانتظام معلومات مرتدة من رئيسي حول العمل الذي أقوم به. | | | | | |
| 43 | احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل. | | | | | |
| 44 | يعمل رئيسي على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في المنظمة من خلال تأييده لتقديم الحوافز المادية والمعنوية. | | | | | |
| 45 | يسمح رئيسي في تبني حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل. | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|---|---|
|  |  |  |  |  | يتَبع المدير الأسلوب النمطي في اتخاذ قراراته الإدارية. | 46 |
|  |  |  |  |  | تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالثقة والاحترام المتبادل في منظمتي. | 47 |
|  |  |  |  |  | يساعد الجو السائد في العمل توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها. | 48 |
|  |  |  |  |  | يحدد الأفراد العاملون دور كل واحد منهم في المجموعة التي ينتمي إليها في مجال العمل. | 49 |
|  |  |  |  |  | تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين الأفراد العاملين في منظمتي. | 50 |
|  |  |  |  |  | يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي. | 51 |
|  |  |  |  |  | علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة. | 52 |

## الملحق (2)

### قائمة اسماء المحكمين

| الرقم | اسم الدكتور | الجامعة |
|---|---|---|
| 1 | أ.د محمد عبد العال النعيمي | الشرق الاوسط |
| 2 | أ. د موسى اللوزي | الاردنية |
| 3 | أ. د محمد ابو فارس | الاردنية |
| 4 | أ. د محمد الحنيطي | الاردنية |
| 5 | د. اكرم ياملكي | عمان العربية |
| 6 | د. كوش خالد | الجزائر |
| 7 | د. عبد الله علي | الجزائر |
| 8 | د.كسرى مسعود | الجزائر |
| 9 | د. بن موسى كمال | الجزائر |